

Treball de Fi de Grau

Títol

Projecte de comunicació estratègica per a la Penya Blaugrana Vallirana

Autoria

Marc Vidal Balada

Professorat tutor

Carolina Escudero

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	X
Publicitat i Relacions Públiques	
Comunicació Interactiva	
Comunicació de les Organitzacions	

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	

Data

Del 10 al 13 de juny de 2025	X
De l'1 al 2 de setembre de 2025	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Projecte de comunicació estratègica per a la Peña Blaugrana Vallirana			
Castellà:	Proyecto de comunicación estratégica para la Peña Blaugrana Vallirana			
Anglès:	Strategic Communication Project for Peña Blaugrana Vallirana			
Autoria:	Marc Vidal Balada			
Professorat tutor:	Carolina Escudero			
Curs:	2024/25	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	x
			Publicitat i Relacions Públiques	
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació esportiva, pla de comunicació, identitat institucional, presència digital
Castellà:	Comunicación deportiva, plan de comunicación, identidad institucional, presencia digital
Anglès:	Sports communication, communication plan, institutional identity, digital presence

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

Català:	Aquest treball desenvolupa un Pla de Comunicació per a la Peña Blaugrana Vallirana a partir d'un diagnòstic comunicatiu basat en una metodologia mixta. L'anàlisi permet identificar mancances i oportunitats en la relació amb les famílies, la identitat institucional i la presència digital del club. Com a resultat, es proposen accions comunicatives concretes i viables tenint en compte els objectius estratègics de construir una comunicació més coherent i professionalitzada.
Castellà:	Este trabajo desarrolla un Plan de Comunicación para la Peña Blaugrana Vallirana a partir de un diagnóstico comunicativo basado en una metodología mixta. El análisis permite identificar carencias y oportunidades en la relación con las familias, la identidad institucional y la presencia digital del club. Como resultado, se proponen acciones comunicativas concretas y viables, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de construir una comunicación más coherente y profesionalizada.
Anglès:	This project develops a Communication Plan for Peña Blaugrana Vallirana based on a communication diagnosis using a mixed-methods approach. The analysis identifies shortcomings and opportunities in the club's relationship with families, institutional identity, and digital presence. As a result, concrete and feasible communication actions are proposed, aligned with the strategic objectives of building more coherent and professionalized communication.

*A la meva família per sempre ser-hi, Maria, Jaume, Nora i Sara.
A la Marta per donar-me ànims i ajudar-me quan ho necessitava.
A la Peña Blaugrana Vallirana per ser una gran escola.
A l'Autònoma per l'après a la carrera de periodisme
i als companys per fer-la inoblidable.*

1.	INTRODUCCIÓ	5
1.1.	OBJECTIUS	5
1.2.	METODOLOGIA	6
2.	LA PENYA BLAUGRANA VALLIRANA.....	8
3.	MARC TEÒRIC	10
3.1.	DEFINICIÓ I EVOLUCIÓ DE LA COMUNICACIÓ ESPORTIVA	10
3.2.	IMPACTE DE LA DIGITALITZACIÓ EN LA COMUNICACIÓ ESPORTIVA	12
3.3.	EL PLA DE COMUNICACIÓ DIGITAL COM A ESTRATÈGIA COMUNICATIVA.14	
3.4.	COMPARATIVA DE LA COMUNICACIÓ DIGITAL ENTRE CLUBS DE DIFERENTS CATEGORIES	16
3.4.1.	<i>Recursos i Quantitat de Contingut</i>	16
3.4.2.	<i>Tipus de Contingut i Formats</i>	16
3.4.3.	<i>Estratègies d'Interacció i Engagement</i>	17
3.4.4.	<i>Objectius de Comunicació</i>	18
3.4.5.	<i>Ús de Plataformes i Xarxes Socials</i>	18
3.4.6.	<i>Patrocinis i Col·laboracions</i>	18
3.4.7.	<i>Professionalització de la Comunicació</i>	18
4.	LA FIGURA DEL <i>COMMUNITY MANAGER</i>	19
5.	LA FIGURA DEL DIRCOM.....	21
6.	IDENTITAT I IMATGE CORPORATIVA EN CLUBS ESPORTIUS.....	22
6.1.	<i>Diferències en la Construcció i Gestió de la Identitat Corporativa entre clubs</i>	23
6.2.	<i>Construcció i gestió de la identitat corporativa en clubs esportius petits</i>	24
7.	ANÀLISI DE DADES	30
7.1.	AUDITORIA COMUNICACIÓ EN LES XARXES SOCIALS	30
7.2.	GRUP FOCAL	33
7.3.	ENQUESTA	36
7.4.	TRIANGULACIÓ METODOLÒGICA: AUDITORIA DIGITAL, GRUP FOCAL I ENQUESTA.....	40
7.5.	DAFO.....	42
8.	PLA DE COMUNICACIÓ	44
8.1.	OBJECTIU GENERAL I OBJECTIUS ESPECÍFICS.....	44
8.2.	PÚBLIC OBJECTIU.....	44
8.3.	ESTRATÈGIES DE COMUNICACIÓ PER CANAL	46
8.4.	PROPOSTES DE CONTINGUT PER A LES XARXES SOCIALS.....	48
8.5.	PLA D'ACCIÓ.....	54
8.6.	PRESSUPOST.....	56
8.7.	SEGUIMENT I AVALUACIÓ.....	56
9.	CONCLUSIONS.....	58
10.	REFERÈNCIES	60
11.	ANNEXOS	64

1. Introducció

1.1. Objectius

L'objectiu principal d'aquest treball és desenvolupar un pla de comunicació estratègic per a la Peña Blaugrana Vallirana, un club de futbol modest que afronta el repte de millorar la seva presència a les xarxes socials i que vol reforçar el vincle amb les famílies. Aquest pla està orientat a incrementar la visibilitat del club, atraure noves famílies, i per tant, nous jugadors i jugadores, especialment a les categories més petites, i consolidar una identitat digital que reflecteixi els valors i la història del club.

Per tal d'assolir aquest propòsit general, s'han establert quatre objectius específics que articulen el desenvolupament del treball. El primer objectiu és conèixer les característiques principals de la comunicació esportiva com a disciplina, la seva evolució històrica i la seva configuració actual en l'entorn digital, amb especial atenció al paper que hi juguen les xarxes socials i les estratègies de comunicació en entorns no professionals.

En segon lloc, s'estableix com a objectiu examinar la realitat comunicativa de la Peña Blaugrana Vallirana a partir d'un diagnòstic intern. Aquesta anàlisi inclourà la revisió dels canals que el club utilitza actualment per comunicar-se amb els seus públics, la valoració del tipus de missatges que emet, la freqüència i continuïtat de les publicacions, la imatge que projecta com a entitat, així com els recursos humans i materials de què disposa per gestionar la seva comunicació.

En tercer lloc, es pretén indagar en les percepcions, expectatives i necessitats comunicatives de les famílies vinculades al club. Aquest objectiu parteix de la idea que qualsevol proposta comunicativa ha de respondre als interessos reals dels seus destinataris i, per tant, requereix una escolta activa.

Finalment, el quart objectiu consisteix a desenvolupar una proposta de comunicació aplicada que es concreti en un pla de comunicació estratègic per al club. Aquesta proposta s'elaborarà a partir de les conclusions obtingudes durant l'estudi i estarà pensada per ser viable i adaptada als recursos reals de la Peña Blaugrana Vallirana. El pla inclourà línies d'actuació, canals prioritaris, tipus de contingut, calendaris de publicació i propostes per reforçar la identitat i la relació amb els seus públics.

1.2. Metodologia

Aquest treball adopta una metodologia mixta, combinant enfocaments qualitius i quantitius per obtenir una comprensió completa i profunda de la realitat comunicativa de la Penya Blaugrana Vallirana. Aquesta estratègia metodològica es justifica per la naturalesa dels objectius específics plantejats: conèixer les característiques de la comunicació esportiva, examinar la situació actual del club en aquest àmbit, indagar en les percepcions i necessitats dels seus membres, i desenvolupar una proposta comunicativa aplicable.

La investigació s'inicia amb una revisió bibliogràfica de caràcter narratiu, centrada en l'anàlisi de les estratègies de comunicació en l'àmbit esportiu, la gestió de la identitat i la imatge corporativa, i el paper de les xarxes socials en clubs amateurs. Aquesta revisió ha permès establir un marc teòric sòlid i contextualitzar la realitat del club en un entorn comunicatiu més ampli. Tal com apunta Snyder (2019), la revisió bibliogràfica no només ha de recollir informació, sinó que ha de servir com a eina d'orientació i fonamentació de tot el procés d'investigació. Per això, la selecció de fonts s'ha realitzat a través de bases de dades acadèmiques com *Scopus* i *Google Scholar*, seguint criteris de rellevància temàtica, qualitat metodològica i actualitat, prioritzant les publicacions dels darrers deu anys.

A partir d'aquesta base teòrica, s'ha dut a terme una diagnosi comunicativa de la Penya Blaugrana Vallirana. Aquesta diagnosi inclou, en primer lloc, una anàlisi DAFO que ha permès identificar les fortaleeses, debilitats, oportunitats i amenaces relacionades amb la comunicació del club. En segon lloc, s'ha realitzat una auditoria dels canals de comunicació digitals, incloent-hi el perfil d'*Instagram*, la pàgina de *Facebook* i el lloc web oficial. L'anàlisi s'ha centrat en aspectes com la freqüència i regularitat de les publicacions, la qualitat dels continguts, la interacció amb l'audiència, la coherència visual i el nivell d'actualització. Aquesta revisió ha posat de manifest, entre altres qüestions, la necessitat de proposar un redisseny del lloc web del club per tal de millorar-ne la funcionalitat, l'accessibilitat i la coherència comunicativa, d'acord amb els criteris establerts per Capriotti (2013) sobre la comunicació institucional en entorns digitals.

Amb la finalitat d'indagar en les percepcions i necessitats comunicatives dels membres del club, especialment de les famílies, es va dur a terme un grup focal amb sis participants seleccionats estratègicament per representar perfils diversos dins de l'entitat. Aquesta tècnica, tal com fou formulada originalment per Merton et al. (1990), permet explorar en profunditat les expectatives dels participants a través de la interacció grupal, generant informació rellevant sobre actituds, barreres i propostes de millora. Els participants han estat codificats amb un sistema alfanumèric per preservar el seu anonimats (M1, V2), i la sessió va ser enregistrada i transcrita íntegrament per al seu posterior anàlisi mitjançant tècniques d'anàlisi de contingut temàtic, tal com proposen Braun i Clarke (2006). Aquesta tècnica va permetre identificar les categories emergents a partir de la conversa i estructurar els discursos en funció de les línies d'interès del projecte.

Com a continuació lògica del grup focal, i amb l'objectiu de contrastar i quantificar les tendències observades, es va dissenyar una enquesta estructurada dirigida a les famílies i altres membres vinculats a la Penya Blaugrana Vallirana. Aquesta eina, elaborada a partir de les hipòtesis generades en el grup focal, va recollir informació sobre l'ús de canals comunicatius, la valoració de les eines actuals, les preferències informatives i la relació amb el club. Seguint les recomanacions metodològiques de Dillman et al. (2014), l'enquesta es va distribuir en format digital i va obtenir més de 100 respostes, fet que permet considerar el present treball com una investigació de tipus mixed method, segons la classificació establerta per Creswell i Plano Clark (2011). Les dades obtingudes s'han analitzat mitjançant estadística descriptiva, fent servir percentatges i freqüències per tal d'identificar les tendències dominants i detectar possibles línies d'acció.

La integració d'ambdós enfocaments metodològics ha permès validar els resultats obtinguts, confrontar les dades qualitatives amb les quantitatives i, finalment, fonamentar una proposta comunicativa adaptada als recursos i les necessitats de la Penya Blaugrana Vallirana. Aquesta proposta es concreta en el disseny d'un pla de comunicació estratègic aplicable, que inclou línies d'actuació, cronograma, accions concretes i recomanacions per al redisseny del lloc web i la millora de la relació amb la comunitat.

2. La Peña Blaugrana Vallirana

Les penyes barcelonistes tenen una llarga tradició que es remunta a mitjans del segle XX, quan van començar a sorgir com a grups d'aficionats per donar suport a l'equip. “Els socis del Barça de Vallirana es reunien a les immediacions del gol sud de l'estadi per dur a terme les seves tertúlies i passar l'estona”, va explicar Joan Alsina, primer president, a l'Agrupació de Penyes del FC Barcelona. En una d'aquestes tertúlies es va plantejar la creació de la Peña Blaugrana Vallirana. La Peña Blaugrana Vallirana (PBV) és una penya de socis barcelonistes fundada el 1980. Però, el primer aniversari es va celebrar el 20 de gener de 1981, en honor a Sant Sebastià, patró de Vallirana.

El naixement de la Peña Blaugrana de Vallirana es va establir amb una base social orientada a promoure el barcelonisme arreu de Vallirana. El primer local social es va inaugurar al restaurant “l'Escut”. “La padrina de l'acte va ser la Sra. M. Lluïsa Navarro, esposa del president Josep Lluís Núñez, i, entre d'altres, hi van assistir el vicepresident Nicolau Casaus i l'entrenador Helenio Herrera”, va detallar Alsina.

Posteriorment, es va fundar l'escola de futbol, que va ingressar a la Federació Catalana de Futbol (FCF) a finals del 1982. Actualment, l'objectiu principal de la Peña Blaugrana Vallirana és la “formació i educació esportiva dels nens i joves de Vallirana”, segons asseguren a les seves xarxes socials. Aquesta missió es reflecteix en la seva estructura organitzativa, que inclou equips de futbol base tant masculins com femenins. L'entitat busca no només desenvolupar habilitats futbolístiques, sinó també inculcar valors esportius i socials als joves.

Més enllà de la promoció del futbol, a mitjans dels anys vuitanta i fins a mitjans dels noranta, l'entitat va comptar amb seccions d'hoquei patins i de bàsquet, i a finals dels noranta, amb un equip sènior femení de futbol sala.

La Peña Blaugrana Vallirana utilitza com a seu el camp Municipal de Vallirana, situat a l'Avinguda de l'Esport, s/n, amb codi postal 08759 de Vallirana. Aquest camp compta amb una superfície de gespa sintètica i té una capacitat per a 500 espectadors (FCF, 2024).

Actualment, la Peña Blaugrana Vallirana compta amb 15 equips de futbol base i prop de 300 jugadors. Aquesta és una xifra molt destacable, tenint en compte la població de Vallirana (15.985 segons dades de l'Idescat) i l'àmplia oferta esportiva de la ciutat. En els darrers anys, la PBV s'ha convertit en un referent del futbol femení. Des de la temporada 2023-2024, aquesta

secció ha crescut fins a incloure cinc equips en quatre categories diferents (aleví, infantil, cadet i juvenil. La visibilitat del futbol femení a Vallirana s’ha vist reforçada amb l’organització del torneig “SHE Cup” el maig de 2024, que va congrega més de 250 jugadores de 25 equips, des d’alevins fins a veteranes. Durant el torneig, es va retre homenatge a Paquita Linares, una de les impulsores del futbol femení a Catalunya.

Els colors de la Penya Blaugrana Vallirana són el blau i el grana, característics del FC Barcelona. Tot i això, recentment s’han canviat les vestimentes del club amb una prevalença significativa del blau sobre el grana. La samarreta alternativa de partit és de color groc -igual que l’uniforme de carrer -, amb dues línies laterals: una grana i l’altra blava.

L’escut de la Penya Blaugrana Vallirana (vegeu figura 1) representa tant el del FC Barcelona com el de la ciutat de Vallirana. Un cercle blau que envolta un altre de blau més clar imita la rodonesa d’una pilota de futbol, i al seu interior hi ha un escut amb forma similar al del Barça però amb les inicials “PBV” al centre. Els colors blaugrana apareixen a la part inferior, mentre que un cérvol a la cantonada superior esquerra honra la ciutat de Vallirana, i la bandera catalana (la senyera) ocupa la cantonada superior dreta. De fons, una altra senyera travessa l’escut com a símbol de la identitat catalana.

Més enllà de la competició regular, la PBV organitza esdeveniments especials que reforcen el seu compromís amb la comunitat i emulen els valors de les penyes blaugrana. El 2018 va celebrar un torneig benèfic que va recaptar 2.500 euros per a la investigació d’una malaltia que afectava a un jugador del club. Vallirana també va ser seu dels “Penyes Futbol Games”, un torneig d’esports electrònics organitzat per la Confederació Mundial de Penyes del FC Barcelona. A més, la Penya Blaugrana Vallirana també organitza activitats com xocolatades i esdeveniments nadalencs per als més petits, fomentant un ambient familiar i de comunitat.

Figura 1. Escut de la Penya Blaugrana Vallirana.



Font. Web de la Penya Blaugrana Vallirana

3. Marc Teòric

3.1. Definició i Evolució de la Comunicació Esportiva

La comunicació esportiva es defineix com una disciplina que engloba totes les tècniques enfocades a transmetre informació relacionada amb l'àmbit esportiu, ja sigui en directe o en diferit, i a través de diversos formats i canals. Segons Billings (2016), "La comunicació esportiva també inclou la construcció de significat per part d'aquells que observen aquesta activitat; governant-la, dirigint-la o comentant-la; i/o discutint la influència de l'esport en els individus i en la societat" (p. 5).

Històricament, el periodisme esportiu era considerat una especialització menor dins de l'àmbit acadèmic. No obstant, a finals del segle XX, aquesta percepció va començar a canviar, i les facultats van començar a incorporar-lo als seus programes d'estudi tot valorant la rellevància creixent en la societat (Montero-Ramos, 2022).

Als inicis del segle XIX, especialment als Estats Units, ja es trobaven publicacions de resultats esportius en mitjans de comunicació, acompanyades de relats dels esdeveniments, que es distribuïen a les masses. Aquest fenomen va evidenciar la importància del periodisme esportiu com una de les especialitzacions periodístiques més antigues i amb major capacitat per augmentar la difusió d'un mitjà (Paniagua, 2003).

Als anys setanta del darrer segle, els mitjans de comunicació van experimentar un gran desenvolupament, coincidint amb una major professionalització dels esportistes i la conversió dels clubs esportius en entitats amb una forta presència mediàtica. Aquest període va marcar un punt d'inflexió en la manera com es comunicava l'esport, donant lloc a una cobertura més especialitzada i a una major atenció per part del públic (Pérez, 2017).

No obstant, a l'Estat Espanyol no va ser fins el 1992, coincidint amb els Jocs Olímpics de Barcelona 92, quan el periodisme esportiu no va comptar amb una assignatura independent en l'ensenyament superior. La Universitat de Sevilla (US) ho va fer el 21 d'abril, dins d'un currículum que va incloure l'assignatura *Periodisme Esportiu*; la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), el 13 de març, amb una proposta més especialitzada anomenada *Teoria i Tècnica de les Retransmissions Esportives*; i la Universitat Pompeu Fabra (UPF), el 12 de maig, també amb *Periodisme Esportiu*. (Real-Rodríguez, 2004 citat per Montero-Ramos, F. J., 2022).

Amb l'avenç de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), la comunicació esportiva ha experimentat una transformació significativa. La digitalització i l'ús de plataformes multimèdia han permès una major interactivitat i immediatesa en la transmissió de continguts esportius, ampliant l'abast i la influència dels comunicadors esportius en la societat actual (González Orozco, 2023).

La comunicació esportiva ha hagut de reinventar-se per mantenir el seu lloc en un nou paradigma digital conformat per internet i les xarxes socials. Les narratives transmèdia, que impliquen l'expansió del relat a través de múltiples mitjans i formats, han esdevingut una eina clau per als periodistes esportius. Aquestes narratives permeten una interacció més gran amb l'audiència i ofereixen noves oportunitats per a la creació de continguts (Espinosa Rodríguez, 2023).

Actualment, la comunicació esportiva no només se centra en la cobertura d'esdeveniments, sinó també en la creació d'una identitat de marca per als clubs i esportistes, la gestió de la seva imatge pública i la interacció constant amb els seguidors a través de diverses plataformes digitals. Aquesta evolució ha convertit la comunicació esportiva en una disciplina complexa i multidimensional, essencial en l'ecosistema esportiu contemporani (Hernández, 2017).

3.2. Impacte de la Digitalització en la Comunicació Esportiva

La irrupció d'Internet i les xarxes socials, la comunicació esportiva ha passat d'un model unidireccional a un paradigma bidireccional i interactiu, en el qual fins i tot els aficionats poden participar activament en la creació i difusió de continguts esportius. L'impacte de la digitalització en la comunicació esportiva ha transformat profundament les dinàmiques d'informació, el consum de continguts i la interacció entre mitjans, clubs i audiència.

Segons Morales (2016), “Si no hi ets a les xarxes socials, avui en dia no existeixes”, és una frase que representa el canvi de paradigma que han patit els mitjans de comunicació. En concret, el periodisme esportiu ha estat el que ha hagut d'adaptar-se més, i més ràpid, per no perdre l'hegemonia com el contingut més consumit. Les dades desenvolupades per l'informe global de 2014 sobre el consum de continguts esportius, elaborat per l'empresa *Perform* en col·laboració amb *Kantar Media* i *SportsBusiness Group*, van afirmar que més de 32 milions de persones a Espanya seguien la informació esportiva. Segons l'Informe Global de Màrqueting Esportiu elaborat per *Nielsen Sports* (2022), “el 40,7% dels aficionats a nivell mundial opten per veure esdeveniments esportius en directe a través de plataformes digitals” (p. 5).

El periodisme, per tant, es va haver d'adaptar als nous canvis, creant perfils a les xarxes socials i mitjans digitals amb l'objectiu d'adequar-se a les noves costums i hàbits dels seus consumidors, perquè "internet no és un mur divisor entre el periodisme convencional i el digital, sinó la porta cap a l'univers de noves oportunitats per a la professió" (Bella & Torres, 2004 citat per Tocino, 2024, p. 7).

La digitalització ha permès una difusió immediata de les informacions esportives, ampliant el seu abast i facilitant l'accés de qualsevol usuari a notícies en temps real. Plataformes com *Twitter* han revolucionat la manera com es consumeix la informació esportiva, permetent als aficionats seguir els esdeveniments al moment i interactuar amb periodistes i altres usuaris mitjançant comentaris i piulades (Monroy, 2020). Altres plataformes como *Twitch* o *YouTube* permeten la visualització del partit a la vegada que utilitzen el *chat* en viu. Aquesta interactivitat fa que els consumidors de la informació se sentin en tot moment presents i una part important del contingut (Orozco, 2023). Els dos casos de més èxit de periodistes que han traspassat la frontera del periodisme esportiu tradicional són Gerard Romero amb el seu canal de *Twitch* “*Jijantes*” i Julio Maldonado amb el canal de *YouTube* “*Mundo Maldini*”.

D'altra banda, la immediatesa de la informació també ha comportat desafiaments relacionats amb la verificació de dades. La pressió per publicar notícies el més ràpid possible ha generat un augment de la difusió d'informació no contrastada o inexacta. Tal com apunta González (2019), “el periodisme ha de mantenir el seu rigor i independència, assegurant que la informació emesa sigui veraç i comprovada” (p. 7).

El llenguatge i els formats de la comunicació esportiva han evolucionat amb la digitalització. L'ús de continguts multimèdia, com infografies, vídeos curts, *podcast* i *reels* a xarxes com *Instagram* o *TikTok*, ha esdevingut fonamental per captar l'atenció del públic. Aquest canvi ha obligat els periodistes esportius a adaptar-se a nous formats més visuals i atractius, que ofereixen una narrativa més dinàmica i immersiva (Torrijos, 2014).

A més, la interacció constant entre periodistes i audiència ha transformat el flux de la comunicació, fent-lo més bidireccional. Ara els aficionats no només consumeixen informació, sinó que també hi contribueixen activament, comentant, compartint o fins i tot generant contingut esportiu propi (Alcoba, 2005 citat per Felgueroso, 2024). Això ha portat a una nova definició del paper del periodista esportiu, que no només informa, sinó que també modera i interactua amb la seva audiència.

Un dels aspectes més positius de la digitalització ha estat la millora de l'accessibilitat a la informació esportiva. Així mateix, la diversitat de fonts d'informació disponibles en línia ha permès als periodistes esportius oferir perspectives més àmplies i una cobertura més completa d'esdeveniments esportius (Torrijos, 2014).

El desenvolupament digital ha forçat els mitjans esportius tradicionals a reestructurar els seus models de negoci. La caiguda de la venda de diaris impresos ha impulsat la migració cap a formats digitals, on la monetització de continguts a través de publicitat, patrocini i subscripcions s'ha convertit en una font principal d'ingressos (Ramírez & Barrios, 2022).

A més, els clubs esportius han vist en les xarxes socials una eina per augmentar els seus ingressos a través d'acords comercials i la venda directa de productes als seus seguidors. Plataformes com *Instagram* i *TikTok* han permès als equips generar beneficis mitjançant estratègies de màrqueting digital, incloent-hi anuncis segmentats i la promoció de marxandatge oficial (Monroy, 2020).

3.3. El Pla de Comunicació Digital com a estratègia comunicativa

Els mitjans tradicionals han deixat de ser l'única font d'informació esportiva, i els clubs han esdevingut actors fonamentals en la comunicació directa amb els seus seguidors. Això ha fet que moltes entitats esportives apostin per una estratègia comunicativa pròpia, basada en xarxes socials i canals digitals propis (Romero-Ochoa, 2022).

La revolució tecnològica i digital dels darrers anys ha transformat la nostra societat i, amb ella, ha provocat un canvi de paradigma de la comunicació (Alard i Monfort, 2017). Les entitats esportives han vist una oportunitat de creixement a través de les xarxes socials amb un risc molt baix. Però, per poder aconseguir els objectius cal estructurar degudament les accions a prendre. Per tant, si es vol tenir èxit en l'ús de les plataformes digitals d'una empresa o organització, aquest ha d'estar basat en una estratègia de comunicació (Lopez, 2020). Aquesta estratègia és el pla de comunicació digital:

“Aquell document que tracta d'establir els fonaments de la construcció d'una xarxa o comunitat digital per part d'una empresa o organització en diferents canals i mitjans digitals. Igual que en qualsevol pla de comunicació, el pla estratègic de comunicació als mitjans socials haurà de comptar amb la definició d'uns objectius, un target, un posicionament i una estratègia. A partir d'aquí es definirà la tàctica, entenent com a tàctica el conjunt d'accions necessàries per tractar de complir l'estratègia” (Escalona, 2017, p.190).

El pla de comunicació ha de començar amb una anàlisi de la situació actual del club, identificant les seves fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces (DAFO). Aquesta anàlisi ha de considerar tant el micro-entorn (intern del club) com el macro-entorn (extern), permetent establir estratègies adequades. Igualment, és important escoltar activament el que es diu sobre la marca i en quins mitjans es parla d'ella. (Koontz & Mon, 2014).

És crucial identificar el públic objectiu al qual es dirigeix la comunicació, ja siguin jugadors, aficionats, socis, patrocinadors i mitjans de comunicació. Cada un d'aquests públics pot requerir missatges i canals de comunicació diferents (Grau, 2020). Cal seleccionar els canals de comunicació més adequats per arribar a aquest públic, com ara xarxes socials, pàgina web, notes de premsa, correu electrònic o relacions amb els mitjans. És important adaptar el

contingut a cada canal i determinar quins són els preferits pel públic objectiu per informar-se (Chistakis y Fowler, 2010).

La definició de l'estratègia de continguts és un altre element clau. Cal determinar quin tipus de contingut es comunicarà, quin llenguatge, quin to i amb quina freqüència. El contingut ha de ser valuós per als aficionats, cercant un component d'exclusivitat, oferint informació que no es pugui trobar en altres mitjans. Aquesta estratègia també ha d'incloure la creació de contingut atractiu i adaptat a cada xarxa social, ja sigui text, imatges, vídeos o transmissions en directe (González-Fernández-Villavicencio, 2023).

Per implementar l'estratègia, cal establir un pla d'acció que detalli les tasques concretes a realitzar, com la creació de contingut per a xarxes socials, l'organització d'esdeveniments, l'elaboració de notes de premsa o la gestió de la relació amb els mitjans (Palomar, 2020). S'ha de definir un pressupost per a les accions de comunicació i un calendari per a la seva execució. A més, s'ha de fer un seguiment i avaluació periòdics dels resultats del pla de comunicació per identificar àrees de millora i realitzar ajustos (Benavides, 2003).

La comunicació en l'àmbit esportiu, segons Cimarra (2014), ha de tenir en compte que els aficionats són una part important de la imatge del club i han de ser considerats protagonistes. La comunicació ha de ser transparent, bidireccional i fomentar la interacció amb els seguidors. És fonamental generar viralitat a les xarxes socials, facilitant la possibilitat de compartir informació amb un sol clic i creant una xarxa personal o professional al voltant de la personalitat del club (Chistakis y Fowler, 2010).

Un pla de comunicació efectiu ha de ser flexible i adaptable a les circumstàncies canviants de l'entorn esportiu. La gestió de crisis a les xarxes socials és essencial per protegir la imatge del club. Encara que un pla de màrqueting i un pla de comunicació estan relacionats, són diferents. El pla de màrqueting se centra en els objectius comercials i la promoció, mentre que el pla de comunicació es focalitza en la imatge, les relacions públiques i la gestió de missatges (González-Fernández-Villavicencio, 2023).

Estructura del pla de comunicació segon Palomar (2020):

- Definició d'objectius
- Anàlisi de la situació (DAFO)

- Identificació del públic objectiu
- Selecció de canals de comunicació
- Definició d'estratègia de continguts
- Pla d'acció
- Pressupost i calendari
- Seguiment i avaluació
- Flexibilitat i adaptabilitat

3.4. Comparativa de la Comunicació Digital entre Clubs de Diferents Categories

La comunicació digital en els clubs de futbol varia significativament segons la categoria en què competeixen, influenciada pels recursos disponibles, els objectius de comunicació i la interacció desitjada amb els seguidors.

3.4.1. *Recursos i Quantitat de Contingut*

Els clubs de primera divisió disposen de recursos financers i humans més amplis, permetent-los generar un volum més gran de contingut i mantenir una presència constant a les xarxes socials. Aquests clubs acostumen a comptar amb equips especialitzats en la gestió de xarxes i la creació de contingut d'alta qualitat. En contrast, els clubs de categories inferiors, amb recursos més limitats, publiquen menys freqüentment i sovint prioritzen altres àrees operatives del club en la distribució dels seus recursos (Tocino, 2024).

3.4.2. Tipus de Contingut i Formats

Els clubs d'elit inverteixen en continguts amb alta qualitat com poden ser vídeos professionals, gràfics i fotografies 4k, oferint als seus seguidors una visió interna única del club. Aquest contingut sovint inclou promocions relacionades amb patrocinadors i acords comercials (Cimarra, 2014). Per contra, els clubs de menor categoria utilitzen formats més senzills, com fotografies i textos, centrant-se en informació bàsica com resultats de partits, alineacions i esdeveniments, amb menys recursos per a la creació de contingut visualment atractiu (Tocino, 2024) (vegeu taula 1).

Taula 1. Comparació de publicacions entre clubs de diferent categoria

Tècniques de difusió	Reial Madrid	Màlaga CF	Real Balompédica Linense
Humor	3	1	0
Entrevista	8	5	2
Visual (edició)	17	2	0
Galeria d'imatges	67	27	2
Informatiu	79	113	10
Fans	3	5	3
Històric	33	4	10
Notícia	0	1	0
Resum del partit	0	0	1
Entrenament	80	10	1
Celebració/agraïments	59	4	16
Roda de premsa	21	4	2
Crònica	2	1	0
<i>Highlights</i>	46	1	0
Comunicat oficial	2	0	0
Anècdotes	1	0	0
Col·laboració pagada	27	0	2
Promoció pròpia	24	1	6
Esquela	0	0	1
Dades	9	3	0

Font: Traducció pròpia de Tocino (2024).

3.4.3. Estratègies d'Interacció i *Engagement*

Malgrat tenir una àmplia base de seguidors, els clubs de primera divisió sovint troben dificultats per generar interaccions directes amb cadascun d'ells. Per això, se centren en crear una comunitat al voltant de la seva marca, intentant millorar l'*engagement* a través de contingut emocional i exclusiu, i convertint aquest compromís en valor econòmic i de marca (Salvatella, 2020 citat per López, 2020).

En canvi, els clubs de categories inferiors busquen una interacció més directa i personalitzada amb els seus seguidors. A causa de la manca de recursos, han de ser més creatius i intentar viralitzar contingut mitjançant la interacció amb aficionats, esportistes i altres públics digitals, fomentant la participació per augmentar la seva visibilitat i generar un sentiment de comunitat local (Tocino, 2024).

3.4.4. Objectius de Comunicació

Els clubs de primera divisió prioritzen l'expansió internacional de la seva marca i la fidelització dels seus seguidors, buscant projectar una imatge professional i sòlida per maximitzar el valor de la seva marca. Per altra banda, els clubs de categories inferiors se centren en la creació d'una comunitat local i la promoció de l'esport en el seu àmbit geogràfic, intentant maximitzar l'abast de la seva comunicació amb els recursos limitats disponibles (Cano Tenorio, 2017).

3.4.5. Ús de Plataformes i Xarxes Socials

En general, tots els clubs tenen presència a les principals xarxes socials com *Facebook*, *Twitter* i *Instagram*. Els clubs de primera divisió mantenen una presència més activa en totes les plataformes, amb estratègies adaptades a cadascuna i, en alguns casos, perfils en diferents idiomes per arribar a audiències internacionals. En canvi, els clubs de categories inferiors se centren en una o dues plataformes, prioritzant aquelles on poden tenir un major impacte i una millor relació amb la seva audiència, sovint sense una estratègia diferenciada per a cada xarxa social. No obstant això, alguns clubs utilitzen estratègies innovadores per diferenciar-se, com ara filtres propis a *Instagram* (Cano Tenorio, 2017).

3.4.6. Patrocini i Col·laboracions

Els clubs de primera divisió utilitzen les seves xarxes socials per promocionar els seus patrocinadors i generar ingressos addicionals, amb els patrocini i acords comercials com una font important d'ingressos. Per contra, els clubs de categories inferiors solen tenir menys patrocinadors i, per tant, menys contingut promocional a les seves xarxes, limitant-se a promocionar els patrocinadors oficials del club sense un enfocament tan intensiu (Tocino, 2024).

3.4.7. Professionalització de la Comunicació

Els equips professionals disposen de departaments de comunicació més grans i professionalitzats, amb rols definits com *Community Managers* i Directors de Comunicació. En canvi, en els clubs de categories inferiors, la comunicació en xarxes socials és sovint gestionada per personal del club que també assumeix altres responsabilitats, fet que limita l'especialització i l'eficiència de les accions comunicatives. En molts casos, aquesta tasca recau en una sola persona o en voluntaris (Grau, 2020).

4. La Figura del *Community Manager*

L'Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media defineix el *Community Manager* (CM) com l'encarregat de:

“[...] Manténir, incrementar i, d'alguna manera, defensar les relacions de l'empresa amb els seus clients en l'àmbit digital, gràcies al coneixement de les necessitats i els plantejaments estratègics de l'organització, així com dels interessos del client. És una persona que coneix els objectius i actua en conseqüència per assolir-los”(2025, np).

El *Community Manager* CM és la peça clau en la gestió de la presència en línia d'un club de futbol, actuant com a enllaç entre l'entitat i la seva comunitat digital. Segons Grau (2020), “el seu rol és escoltar i convertir-se en la veu de l'organització en l'entorn digital” (p. 24). No obstant això, el seu paper varia considerablement segons la mida i la categoria del club, ja que els recursos disponibles, els objectius i les estratègies de comunicació són diferents (López, 2020). Tanmateix, Marquina Arenas (2013 citat per López 2020), estableix sis funcions essencials que hauria de dur a terme el CM:

1. Desenvolupar una estratègia digital per a l'empresa o marca, establint els passos a seguir en cada moment. Les accions realitzades han de seguir una estratègia prèviament definida.
2. Crear contingut per als mitjans digitals seleccionats, com webs, blogs i xarxes socials. Tot i l'existència de múltiples plataformes de comunicació, no és necessari estar present a totes elles; cal triar les més adequades segons els objectius de l'organització.
3. Supervisar les converses a les xarxes socials, analitzar-ne els resultats i traslladar les conclusions als responsables de l'organització per millorar l'estratègia de comunicació.
4. Comunicar, interactuar i fomentar la conversa activa amb els usuaris de la comunitat o sector, oferint continguts que incentivin la participació i generin un diàleg enriquidor.
5. Identificar líders d'opinió i seguidors entusiastes dins la comunitat en línia, ja que poden contribuir a enriquir els continguts, les converses i la presència de l'organització a Internet.
6. Fomentar la implicació del personal de l'organització en la comunicació digital. El *Community Manager* no pot gestionar tota la presència digital de l'entitat en solitari,

per la qual cosa ha de comptar amb el suport del personal. A més, ha d'actuar com a nexa d'unió oficial entre l'equip intern i les xarxes socials.

Als clubs d'elit, el CM se centra en la construcció i expansió de la marca a escala global. La seva feina implica la creació de contingut d'alta qualitat, la planificació d'estratègies a llarg termini i la coordinació amb els diferents departaments de màrqueting, relacions públiques i l'àrea comercial, per garantir un missatge coherent. Un aspecte essencial de la seva tasca és la generació d'*engagement*, és a dir, la creació de contingut atractiu i exclusiu que fomenti la interacció i la fidelització dels aficionats. També ha d'adaptar les estratègies a cada plataforma, aprofitant les particularitats de cada xarxa social per maximitzar el seu impacte.

En contrast, als clubs de categories inferiors, el *Community Manager* sovint assumeix múltiples funcions, ja que els recursos són més limitats. Aquí, la seva feina va més enllà de la gestió de xarxes socials: moltes vegades s'encarrega d'altres tasques dins del club, des de la comunicació interna fins a l'organització d'esdeveniments. Compta amb menys eines a la seva disposició per maximitzar la visibilitat del club. La interacció amb els seguidors és molt més propera i personal, responent a comentaris i missatges de manera individualitzada. Pel que fa al contingut, es prioritzen formats senzills, com imatges i text, amb un enfocament clar en la comunitat local. La rapidesa d'adaptació és clau, ja que el CM ha d'estar atent a les tendències i reaccionar de manera àgil per aprofitar noves oportunitats de comunicació.

5. La figura del DirCom

En les organitzacions esportives amb recursos econòmics i humans significatius, existeix la figura del Director de Comunicació (DirCom). Aquest professional és responsable de coordinar i garantir la coherència de la comunicació en tots els àmbits de l'entitat, assumint la màxima responsabilitat en el disseny del pla estratègic de comunicació (Alijure, 2017).

El DirCom ofereix suport i assessorament a tots els departaments en matèria comunicativa, assegurant la transmissió efectiva de la cultura corporativa als responsables de comunicació, com el *Community Manager* (CM). Per exercir la seva funció de manera efectiva, el DirCom ha de combinar coneixements en gestió, organització i comunicació. A més, en situacions de crisi, assumeix el control total, aplicant un ampli coneixement sobre les eines i estratègies necessàries per resoldre-les.

“Pel que fa a l'execució, no hi ha dubte que la responsabilitat no recaurà només en el DirCom, sinó també en mans de persones com els representants de vendes, els gerents de màrqueting, els responsables de compres [...]. Aquí el DirCom juga més un paper d'assessor i coordinador, sense desconèixer la seva responsabilitat directa de liderar l'execució de certs processos i activitats especialitzades d'un professional de la comunicació, com poden ser les relacions amb els mitjans massius de comunicació o la gestió de la identitat visual corporativa, entre d'altres" (Alijure, 2017, p. 87).

Mentre que el DirCom posseeix una visió estratègica i global de la comunicació, el *Community Manager* se centra en la gestió operativa de les xarxes socials. El primer s'encarrega de garantir la coherència del missatge en tots els canals, mentre que el segon adapta el contingut a cada plataforma i a la seva audiència específica.

6. Identitat i Imatge Corporativa en Clubs Esportius

En els clubs esportius, la identitat corporativa i la imatge corporativa són conceptes fonamentals que defineixen la seva essència i la percepció que el públic en té. Segons Alard i Monfort (2017), la identitat corporativa es defineix com els “atributs que fan única una organització i és un instrument determinant en la seva proposta de valor i capacitat de crear riquesa” (p. 26). A més, Soler (2008) l’entén com la "realitat objectiva de l’organització" i assenyala que respon a preguntes com: *Qui som? Com som? Què fem? Com ho fem?* (p. 102).

En el cas dels clubs esportius, la identitat corporativa inclou els valors del club, la seva història, cultura i filosofia, elements que estableixen vincles emocionals i congreguen grans audiències (Sanahuja Peris, 2012). Segons Enrique (2018), la identitat corporativa es pot manifestar en set formes diferents:

- Nom o identitat verbal
- Simbologia gràfica
- Logotip o imagotip o isolèg o isotip
- Identitat cromàtica
- Identitat cultural
- Arquitectura corporativa
- Indicadors objectius d’identitat

Per altra banda, la imatge corporativa es refereix a la percepció que el públic té de l’organització. Aquesta es forma a partir dels diferents elements que l’entitat utilitza per comunicar-se amb el seu públic, com edificis, productes, logotips, colors corporatius, icones, personalitats i comunicació en línia i fora de línia. És la manera com l’organització es presenta, s’expressa i manifesta la seva essència (Black, 2004). A continuació es mostra com a exemple la identitat corporativa del FC Barcelona:

- Nom o identitat verbal: “Futbol Club Barcelona”. L’ús del diminutiu “Barça” s’ha internacionalitzat i esdevé part intrínseca de la seva identitat verbal.
- Simbologia gràfica: L’escut del club (vegeu figura 2). El Barça ha mantingut al llarg del temps una simbologia associada a la senyera de Catalunya, la creu de Sant Jordi i la pilota.

- Logotip o imagotip: L'escut del club és una combinació complexa d'imagotip i isotip. Ha experimentat poques modificacions al llarg dels anys, mantenint la seva essència.
- Identitat cromàtica: Els colors blau i grana són un dels senyals distintius del club. La combinació cromàtica no només apareix a les equipacions, sinó que impregna tota la comunicació visual, el disseny de les instal·lacions i el marxandatge oficial.

Figura 2. Escut del Futbol Club Barcelona



Font. Web oficial del FC Barcelona

- Identitat cultural: El lema “Més que un club”. L'eslògan sintetitza el vincle amb la cultura catalana, el compromís amb els drets socials i la defensa de valors universals com la igualtat, la inclusió i la solidaritat.
- Arquitectura corporativa: El club disposa d'una estructura multiesportiva que inclou seccions de bàsquet, handbol, hoquei patins i futbol sala. Aquesta arquitectura diversificada reforça la marca Barça com a institució esportiva.
- Indicators objectius d'identitat: A nivell tangible, el club disposa d'elements emblemàtics com l'Spotify Camp Nou, la Ciutat Esportiva Joan Gamper i el Museu del Barça, que funcionen com a indicadors físics de la seva identitat institucional.

6.1. Diferències en la Construcció i Gestió de la Identitat Corporativa entre clubs

El concepte d'identitat corporativa en si mateix no està condicionat per la mida dels clubs ni de les entitats esportives. En canvi, és la gestió d'aquesta identitat la que s'adapta en funció dels objectius o estratègies establertes, així com del seu abast i recursos (Tocino, 2024).

Abast: Els clubs grans tenen una base de fans global, fet que dificulta la personalització de la comunicació. Com a resultat, els seus missatges tendeixen a ser més genèrics i amb menys interacció individualitzada. En canvi, els clubs petits poden dedicar més atenció i proximitat als seus aficionats, creant una connexió més personal i directa.

Recursos: Els recursos disponibles per a la producció de contingut permeten crear dissenys més elaborats i una edició més cuidada, assegurant una alta qualitat. No obstant això, els clubs petits poden tenir limitacions de recursos, fet que afecta tant la quantitat com la qualitat del contingut que produeixen. Aquest context els porta a centrar-se en la proximitat i autenticitat, compensant així les seves mancances.

Estratègies: Els clubs grans solen col·laborar amb esdeveniments o causes benèfiques, i promocionar els seus patrocinadors com a part de la seva estratègia de marca global. En canvi, els clubs petits es limiten habitualment a promocionar únicament els seus patrocinadors oficials, a causa del seu menor abast d'audiència.

6.2. Construcció i gestió de la identitat corporativa en clubs esportius petits

La identitat corporativa és un element fonamental per als clubs esportius petits, ja que defineix la seva essència, els diferencia de la competència i contribueix a la creació de vincles sòlids amb els seus seguidors i la comunitat local. A diferència dels grans clubs, que disposen de recursos considerables per invertir en màrqueting i branding, els clubs petits han de trobar maneres de construir i gestionar la seva identitat corporativa amb recursos limitats. Això implica adoptar una estratègia basada en l'autenticitat, la proximitat amb els aficionats i la participació activa en la comunitat (Morrow, 2003).

6.2.1. Definició de la identitat corporativa en un club esportiu petit

Perquè un club esportiu petit pugui consolidar la seva identitat corporativa, és imprescindible establir una base sòlida amb una missió clara, una visió definida i uns valors coherents. Aquests elements serveixen com a guia tant per a la presa de decisions com per facilitar la connexió emocional amb aficionats, jugadors i patrocinadors (Sanahuja Peris, 2012). La missió hauria de reflectir el propòsit del club, més enllà de l'àmbit esportiu, posant èmfasi en el seu paper dins la comunitat i en la formació de valors que el club vulgui transmetre. La visió hauria de marcar els objectius a llarg termini, assegurant que el creixement i l'impacte del club siguin sostenibles, mentre que els valors haurien de definir la cultura del club i la manera en què es relaciona amb jugadors, socis i aficionats.

A més dels aspectes conceptuals, la identitat corporativa s'ha de reforçar mitjançant elements visuals distintius, com el nom, el logotip i la gamma cromàtica. Aquests elements han

de ser coherents i fàcilment identificables, ajudant a consolidar la marca del club i facilitant-ne la diferenciació (Kapferer, 2012).

6.2.2. La importància de la connexió amb la comunitat local

Un dels factors que més diferencia un club esportiu petit d'un de gran és la seva relació amb la comunitat. Mentre que els clubs d'elit operen en un mercat global, els clubs petits depenen fortament del suport de la seva base d'aficionats locals. Per aquest motiu, la participació activa en esdeveniments comunitaris, activitats socials i col·laboracions amb entitats del territori esdevé fonamental (Göksel & Serarslan, 2015). Els clubs han d'aconseguir demostrar que són més que una entitat esportiva, han de ser una institució arrelada al seu entorn, que fomenti valors i contribueixi al desenvolupament social.

Una altre estratègia essencial per construir aquesta identitat és la d'explicar la història del club, fent èmfasi en moments clau, fites assolides i persones destacades en la trajectòria del club. Exposar aquesta història permet generar vincles emocionals amb la comunitat i reforçar-ne el sentiment de pertinença (Smith & Stewart, 2015). A més, oferir espais perquè els aficionats es puguin implicar activament —ja sigui a través de trobades, concursos o iniciatives participatives— fomenta un vincle més sòlid entre el club i la seva gent.

6.2.3. Comunicació i estratègies digitals amb recursos limitats

Els clubs petits han d'optimitzar els recursos disponibles per maximitzar el seu impacte. Un dels principals canals per aconseguir-ho és l'ús estratègic de la comunicació digital. Malgrat no tenir els mateixos pressupostos en màrqueting que els grans clubs, les xarxes socials i les plataformes digitals permeten una comunicació directa i efectiva amb els seguidors (Cortsen, 2017). Per això, és clau que el club mantingui una presència activa a xarxes com *Instagram*, *X* o *Facebook*, adaptant els missatges a cada plataforma i fomentant la interacció.

Una pàgina web actualitzada pot marcar la diferència en termes de credibilitat i professionalització. Aquesta web hauria d'incloure informació sobre el club, les seves activitats, jugadors, resultats i com els aficionats poden col·laborar-hi, sigui com a socis o patrocinadors. La creació de contingut exclusiu i no publicat recurrentment aporta un valor afegit al contingut.

6.2.4. Coherència i consistència en la identitat del club

Un altre aspecte fonamental en la construcció de la identitat corporativa d'un club esportiu petit és la seva coherència i consistència. Segons Keller (2008), la percepció d'una marca es construeix a partir de la repetició i la uniformitat del missatge que transmet. Això implica que els clubs han de garantir que tots els seus materials, des del disseny de la samarreta fins al to utilitzat en xarxes socials, segueixin una mateixa línia visual i comunicativa.

6.2.5. Comunicació Interna

La comunicació interna ha esdevingut una de les especialitzacions de més ràpid creixement dins de les relacions públiques i la gestió de la comunicació. Segons l'estudi de Verčič, Verčič i Sriramesh (2012), factors com la globalització, la desregulació i les crisis econòmiques han provocat reestructuracions permanents, reduccions de plantilla, externalitzacions, fusions i adquisicions. Aquest context ha derivat en una pèrdua de confiança dels empleats en la direcció, fet que ha provocat una disminució de la lleialtat dels treballadors.

Tot i que sovint es considera equivalent a la comunicació amb els empleats, la comunicació interna es defineix com totes les formes de comunicació que tenen lloc dins de l'organització (Verčič et al., 2012). Segons Ahmed i Rafiq, "considerar els empleats com a clients interns i les seves feines com a productes que han de satisfer les seves necessitats" és una definició clau de la comunicació interna (*citat a* Verčič et al., 2012, p. 224). No obstant això, el seu paper va més enllà de la simple transmissió d'informació, ja que contribueix activament a motivar els empleats i generar valor per a l'empresa. Una de les seves funcions essencials és alinear els objectius individuals dels treballadors amb els objectius generals de l'organització, ajudant a consolidar una cultura corporativa cohesionada.

La comunicació interna no només abasta la difusió d'informació, sinó també la gestió i producció dels mitjans de comunicació interns. Tot i que els professionals del sector prioritzen les habilitats tradicionals de comunicació per sobre de les empresarials i de gestió, els aspectes més rellevants en el seu treball són el compromís dels empleats, la lleialtat, la motivació, la relació cost-benefici, la confiança i la credibilitat (Verčič et al., 2012).

6.2.6. La comunicació interna en els clubs esportius

Segons Del Río (2008), la comunicació interna en els clubs esportius d'alt nivell ha de ser fluida, transparent i democràtica, amb l'objectiu de reforçar el sentiment de pertinença de tots els membres de l'organització i assegurar un millor funcionament a través de la cohesió.

S'ha d'establir sistemes de diàleg entre els membres del club, independentment del seu rang jeràrquic i assegurar transparència en totes les qüestions rellevants a nivell informatiu. El sentiment de pertinença es potencia implicant als treballadors en els canals de comunicació interna (Del Rio, 2008).

Segons el *Manual para comunicar bien: ¿Vas a publicar lo que te he enviado?* (Del Rio, 2008), les eines a utilitzar per als clubs esportius per mantenir una bona comunicació interna són les següents:

- Reunions periòdiques.
- Bústia de suggeriments: Tot i que no hauria de convertir-se en una "caixa de reclamacions", pot servir com a punt d'alerta de conflictes i amenaces.
- Dinars de treball o de celebració: Es fan servir per augmentar la cohesió interna entre els membres del club.
- Correu electrònic: És una forma ràpida i econòmica de transmetre informació interna, però s'ha de reservar per a comunicacions importants.
- Enquestes: Serveixen per avaluar la satisfacció del personal, mesurar el clima laboral i detectar possibles problemes.
- Intranet: Una xarxa interna que permet la comunicació horitzontal immediata i l'intercanvi d'informació entre membres del club.

6.2.7. Gestió de la Comunicació amb les Famílies dels Jugadors

La gestió de la comunicació amb les famílies dels jugadors és especialment important en els clubs esportius i entitats esportives sense ànim de lucre on els jugadors i les seves famílies formen part integral del públic intern. Aquesta comunicació ha d'estar orientada a involucrar les famílies en la missió del club i a mantenir-les informades sobre els projectes i activitats de l'entitat. Per assolir una gestió comunicativa efectiva amb les famílies, es poden implementar diverses estratègies:

- Prioritzar la comunicació demogràfica per proximitat: Fomentar la participació activa de les famílies en les activitats del club, aprofitant la seva proximitat geogràfica per establir vincles més forts i una major implicació en la vida de l'entitat.
- Transparència en temes delicats: Compartir informació clara i honesta sobre aspectes econòmics, decisions esportives i altres qüestions sensibles per evitar rumors i fomentar la confiança entre les famílies i el club.
- Potenciar la informació del planter: Proporcionar actualitzacions regulars sobre els equips masculins, femenins i sub-23, destacant els seus èxits, progrés i esdeveniments rellevants per mantenir les famílies informades i compromeses
- Crear una aplicació interactiva: Desenvolupar una *app* mòbil que envii notificacions sobre resultats de partits, horaris d'entrenaments i altres informacions rellevants, facilitant així una comunicació directa i eficient amb les famílies.
- Fomentar l'assistència a esdeveniments: Oferir entrades o descomptes per acompanyants amb l'objectiu d'augmentar la presència de familiars i amics en els esdeveniments del club, creant un ambient de suport i atraient nous aficionats.
- Comunicació interna fluida: Integar les famílies en els canals de comunicació interns del club, com butlletins informatius o grups de discussió, per reforçar el seu sentit de pertinença i assegurar que se sentin valorades i escoltades.
- Informar i sensibilitzar sobre la visió i missió del club: Compartir regularment els valors, objectius i plans de futur de l'entitat per assegurar que les famílies comprenguin i comparteixin la direcció en què es dirigeix el club.
- Desenvolupar accions comunicatives proactives: Organitzar tallers, reunions informatives i altres activitats que permetin a les famílies expressar les seves opinions, suggeriments i preocupacions, fomentant així un ambient de col·laboració i millora contínua.
- Utilitzar les xarxes socials de manera efectiva: Mantenir les famílies informades sobre activitats, entrenaments i partits mitjançant plataformes com *Facebook*, *Twitter* i *Instagram*, aprofitant aquestes eines per a una comunicació ràpida i accessible.

És fonamental reconèixer que la comunicació no recau en una sola persona; tots els membres del club, incloent-hi jugadors, tècnics i directius, actuen com a portaveus. Per tant, és molt important una coordinació efectiva entre tots els departaments per assegurar que el missatge transmès a les famílies sigui coherent i consistent, reflectint els valors i objectius del club.

7. Anàlisi de dades

7.1. Auditoria comunicació en les xarxes socials

7.1.1. Instagram

El perfil d'Instagram de la Peña Blaugrana Vallirana (@penyablaugranavallirana) es configura com la seva principal eina de difusió digital. Actualment, compta amb aproximadament 1.618 seguidors i ha superat les 730 publicacions, una xifra notable tenint en compte la dimensió local de l'entitat. Tot i això, aquest volum de contingut respon principalment a l'activitat acumulada dels darrers anys, ja que en l'actualitat les publicacions són poc freqüents. Des de l'inici de la temporada 2024/25 al setembre, fins a 25 de maig de 2025, només s'han realitzat 25 publicacions (13 en el últim mes de competicions degut a les victòries esportives aconseguides). La majoria d'aquestes no fan referència als resultats o a imatges dels partits disputats. Tres publicacions estan relacionades amb el període nadalenc (12%), una expressa suport a València, una presenta els equips de la temporada en format audiovisual, una fa referència als partits destacats de la jornada, i la resta són publicacions de temàtica relacionada o amb esdeveniments socials del club o imatges d'un equip celebrant al vestuari (vegeu exemples en les figures 3 i 4).

Figura 4. Compte d'Instagram PBV.



Font: Instagram de la Peña Blaugrana Vallirana (@penyablaugranavallirana), consultat el 25 de maig de 2025.

Figura 3. Compte d'Instagram PBV.



Font: Instagram de la Peña Blaugrana Vallirana (@penyablaugranavallirana), consultat el 25 de maig de 2025.

Pel que fa a les *stories*, sí que es pot observar una activitat més constant durant la temporada. S'hi publiquen habitualment les convocatòries dels equips en formats visuals dinàmics i atractius, així com els resultats dels partits i algunes imatges dels equips celebrant victòries. No obstant això, les *stories* destacades no es troben actualitzades i es centren principalment en accions socials de la penya, com la participació en fires locals o les festes de cloenda del club.

Les mètriques d'*engagement* són acceptables pel que fa a "*likes*" (entre el 3% i el 6%), però una participació qualitativa molt baixa, amb pocs o inexistents comentaris. Aquest fet podria indicar una comunitat d'usuaris relativament passiva o poc implicada. A més, el perfil no segueix una línia visual coherent ni manté una paleta cromàtica definida que contribueixi a construir una identitat gràfica sòlida i reconeixible del club.

7.1.2. Facebook

El perfil de *Facebook* de la Penya Blaugrana Vallirana, amb un total de 642 seguidors, actua com a canal secundari dins l'estratègia de comunicació digital del club. La seva activitat és molt limitada i es caracteritza principalment per la replicació de continguts publicats prèviament a *Instagram*, sense aportar-hi cap valor afegit ni adaptar-se a les característiques pròpies de la plataforma. Aquesta duplicació de continguts pot transmetre una percepció de manca d'originalitat i reduir l'interès dels usuaris a seguir el club en ambdues xarxes socials.

La imatge de portada del perfil es troba sense actualitzar i mostra una fotografia antiga que no reflecteix l'estat actual del club, ni tampoc representa les persones que en formen part o les activitats que s'hi duen a terme. Aquesta manca d'actualització pot projectar una imatge d'inactivitat o desconnexió amb la realitat actual de l'entitat.

Pel que fa a la planificació de continguts, no s'observa l'existència d'una estratègia comunicativa definida ni continuïtat en les publicacions. Els continguts s'ofereixen de manera esporàdica i sense una línia editorial clara, fet que dificulta la consolidació d'una comunitat digital compromesa i la fidelització dels seguidors. Així mateix, l'apartat de detalls del compte es troba en blanc, desaprofitant l'oportunitat de comunicar què és la Penya Blaugrana Vallirana, així com els seus valors, objectius i propostes esportives i socials.

Finalment, pel que fa al *engagement*, el perfil presenta un nivell d'interacció molt baix. Les publicacions reben pocs *likes*, comentaris o comparticions, fet que, tal com ja es detecta al perfil d'*Instagram*, reflecteix una comunitat digital poc activa o amb un nivell d'implicació limitat.

7.1.3. Pàgina web

El lloc web s'estructura al voltant d'un menú principal amb pestanyes com "Archivos", "La Peña", "Escola de Futbol", "Agrupació" i "Intranet". Aquestes seccions inclouen diverses subseccions, però no segueixen un criteri organitzatiu clar. No es percep cap voluntat de crear una arquitectura coherent ni orientada a l'usuari. A més, la presència simultània de textos en català i castellà contribueix a transmetre una imatge poc cuidada, i seria recomanable unificar la llengua de manera consistent.

Tot i que a la pàgina principal hi apareixen els resultats dels equips en l'última jornada, cal destacar que no s'hi mostren tots els equips, cosa que limita la representativitat i pot donar lloc a confusions. La falta d'actualització és present en múltiples detalls del lloc web. Un exemple especialment significatiu és l'apartat de calendari, on encara es troba el calendari d'entrenaments corresponent a la temporada 2023-24, juntament amb fotografies de les plantilles d'aquell mateix curs. Aquesta manca de renovació evidencia una absència de manteniment actiu que pot afectar negativament la comunicació amb les famílies i la percepció general del club.

Pel que fa a l'aspecte visual, la web empra una combinació de colors blau marí i grana, que remetent a la simbologia del FC Barcelona. No obstant això, el disseny general és estàndard i poc personalitzat. No s'hi troben elements gràfics propis del club com ara l'escut en un lloc destacat, imatges dels equips o materials audiovisuals. La galeria d'imatges és escassa i no reflecteix l'activitat contínua del club.

A més, no hi ha cap integració directa amb les xarxes socials del club, ni un espai dedicat a la comunicació institucional (com notícies, avisos o documents útils). Tampoc s'aprofita l'espai per transmetre els valors, la missió o la visió del club, desaprofitant així l'oportunitat de construir una identitat sòlida i coherent.

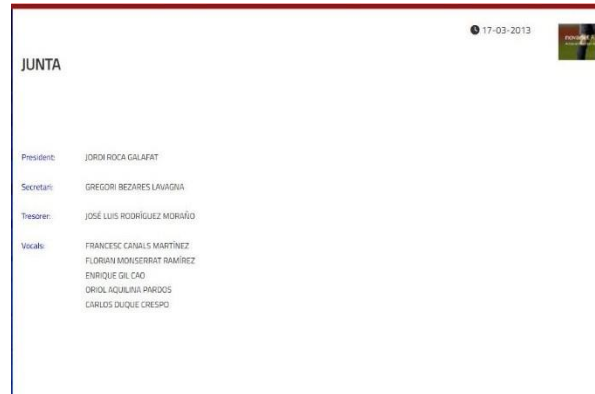
L'apartat d'història del club juntament amb el de la salutació presidencial i com s'organitza el club a nivell institucional no tenen un format atractiu que inciti a la lectura i comprensió de la entitat.

Figura 5. Història de la Penya Blaugrana Vallirana en la seva pàgina web.



Nota. Captura de pantalla estreta de Penya Blaugrana Vallirana.

Figura 6. Apartat de "Junta directiva" de la Penya Blaugrana Vallirana a la seva pàgina web.



Nota. Captura de pantalla estreta de Penya Blaugrana Vallirana.

7.2. Grup focal

L'activitat es va dur a terme al local social de la Penya Blaugrana Vallirana, un espai conegut pels participants que va afavorir la proximitat i la comoditat del grup. Les quatre taules disposades en forma de quadrat van permetre la interacció visual directa entre tots els assistents, fomentant una conversa fluida i equitativa. Per generar un ambient distès i acollidor, es va oferir aigua i un petit refrigeri a disposició de tothom.

La sessió va ser moderada per l'autor del present treball, que va actuar com a facilitador neutre, seguint les recomanacions metodològiques de Merton, Fiske i Kendall (1990) sobre la importància d'una moderació eficaç per evitar la dominació d'un sol perfil i garantir la pluralitat de veus. La durada total de l'activitat va ser aproximadament de cinquanta minuts.

Es va comptar amb la presència de sis participants seleccionats per garantir una diversitat de perfils que reflectís tant la perspectiva familiar com la tècnica dins del club. A continuació, es presenta el perfil resumit dels sis participants:

Taula 2. Codificació del grup focal.

Participant	Sexe	Edat	Rol dins del club	Altres dades rellevants
M1	Dona	35-45	Mare de jugador i jugadora	Suport en gestió de tornejos
V1	Home	35-45	Pare d'un jugador	
V2	Home	35-45	Pare d'un jugador	Delegat d'un equip
M2	Dona	17	Jugadora i entrenadora	
V3	Home	17	Jugador i segon entrenador	
V4	Home	17	Jugador i entrenador	

Font. Elaboració pròpia.

L'anàlisi del grup focal realitzat amb sis membres vinculats a la Penya Blaugrana Vallirana (PBV) ha permès identificar diversos temes clau en relació amb la comunicació del club. El discurs dels participants ha estat codificat i analitzat a partir d'un enfocament temàtic, que permet identificar patrons, divergències i expectatives expressades pels membres del club. L'objectiu ha estat comprendre les dinàmiques comunicatives actuals i les percepcions compartides, com a base per a una proposta de millora estratègica.

Tema 1. Comunicació interna

Els participants coincideixen a assenyalar que la comunicació entre el club i les famílies es realitza fonamentalment a través dels grups de *WhatsApp* i l'aplicació 360. Es valora la seva utilitat operativa, però també es detecten mancances relacionades amb la manca d'un canal oficial i centralitzat.

Tal com expressa V2, "és tot molt informal. Si no estàs al grup de *WhatsApp* o si l'entrenador no envia l'avís, no t'assabentes de res". Aquesta opinió és compartida per M1, que assenyalava: "a vegades arriben tants missatges que ni ho veus, o ho veus tard". Aquestes dues aportacions reflecteixen una dependència excessiva dels canals informals i de la iniciativa individual dels entrenadors o delegats.

Els comentaris apunten a la necessitat d'establir un sistema comunicatiu més estructurat, fiable i institucionalitzat, que garanteixi la transmissió regular i clara d'informació. La confiança en els canals, ara com ara, depèn més de les persones que els gestionen que no pas de l'eficiència dels canals en si mateixos.

Tema 2. Xarxes socials

Són percebudes com un canal de visibilitat externa, però no pas com una eina d'informació interna. Especialment a *Instagram*, els perfils joves en valoren la funció emocional i de reconeixement. V3 explica que “quan pengen els vídeos del gol de la jornada o les fotos dels partits, mola. Et fa sentir part de l'equip”, mentre que M2 afegeix que “hi ha coses molt guais a l'*Instagram*, però també hi ha setmanes que no pengen res”.

Aquest entusiasme inicial contrasta amb la visió més crítica de M1, que reclama: “m'agradaria veure més coses dels equips petits o fotos dels entrenaments, no només dels grans”. Aquesta tensió revela la necessitat de definir una estratègia de xarxes socials més coherent, representativa i continuada.

A més, cap participant va fer referència a *TikTok* o *Facebook* com a canals útils, fet que indica una escassa presència percebuda d'aquests suports o una desconexió respecte a les necessitats reals dels usuaris.

Tema 3. Pàgina web

Hi ha consens en el fet que la web del club és poc coneguda, poc actualitzada i pràcticament inútil com a canal informatiu. Les aportacions són clares:

- “No hi entro mai. No sé si està actualitzada” (V1)
- “No sabia ni que existia” (M2)
- “Només hi vaig entrar un cop per buscar un calendari, però no hi havia res” (M1)

Aquestes respostes posen de manifest la desconexió entre la funció que hauria de tenir la pàgina web com a canal oficial, i la seva percepció real. Tal com sintetitza V2, “si és el lloc oficial, hauria de ser més visible i amb informació clara”. Els participants reclamen una renovació tant en l'estructura com en el contingut de la web. La seva manca d'utilitat percebuda reforça la necessitat de dissenyar un espai institucional eficaç, navegable i actualitzat.

Tema 4. Propostes de millora

Al llarg de la sessió es van posar sobre la taula diverses idees concretes relacionades amb la millora de la comunicació del club. En destaquen especialment tres àmbits: la necessitat

de reforçar la regularitat informativa, la conveniència de crear espais de trobada presencials, i la voluntat de construir una imatge digital més coherent i cuidada.

M1 proposa que “hi haguessin reunions amb les famílies almenys un parell de vegades a l’any”, i V4 apunta que “una web renovada i ben feta ajudaria molt”. També hi ha crítiques a la manca de coordinació entre canals: segons V3, “a vegades es penja a *Instagram*, altres al 360, altres pel *WhatsApp*... i al final no saps on mirar”.

Aquestes propostes no responen a una actitud crítica negativa, sinó a un desig sincer de millora col·lectiva. Els participants expressen predisposició a implicar-se activament si el club els escolta i té en compte les seves aportacions. Les demandes reflecteixen una cultura participativa latent que només necessita canals adequats per emergir.

Tema 5. Identitat i sentiment de pertinença

Tot i que no va ser el tema central, el vincle emocional amb la *Penya* va aparèixer de manera espontània en diverses intervencions. Els participants que parlen d’aquesta dimensió ho fan amb orgull, implicació i un fort sentit de comunitat.

Una de les aportacions més representatives és la de V4, que afirma: “jo porto molts anys aquí i la *Penya* és casa meva. Però estaria bé que això també es veiés a les xarxes”. Aquest comentari sintetitza una de les grans tensions identificades: el desfasament entre la identitat viva que es viu dins del club i la imatge que es projecta cap enfora.

Aquest fet reforça la necessitat que els canals digitals no només compleixin una funció informativa, sinó que també transmetin els valors, la cultura i la història compartida de l’entitat. La comunicació no pot ser només funcional; ha de ser també en concepte d’identitat.

7.3. Enquesta

Un cop analitzades les xarxes socials i recollit informació amb el grup focal sobre l’actualitat comunicativa de la *Penya Blaugrana Vallirana*, s’ha dissenyat una enquesta que s’ha fet arribar a través dels grups de *WhatsApp* i de l’aplicació 360 a totes les famílies, socis, entrenadors i jugadors del club. Aquesta eina ha permès obtenir dades quantitatives sobre diversos aspectes

de la comunicació del club. L'enquesta, que ha estat completament anònima, ha recollit un total de 104 respostes de persones vinculades a la Penya Blaugrana Vallirana.

La participació va ser completament voluntària. Les persones enquestades van rebre informació sobre la finalitat de la recerca i van acceptar participar-hi mitjançant el formulari, el qual especificava que les dades serien utilitzades exclusivament amb finalitats acadèmiques dins el marc d'aquest treball de recerca. El qüestionari incloïa un total de 13 preguntes, de les quals 11 eren tancades, 1 de semioberta i 1 d'oberta. Es van estructurar per captar valoracions, hàbits d'ús, percepcions sobre canals comunicatius i propostes de millora. Vegeu annex per consultar el llistat complet de preguntes. Les dades obtingudes es van traslladar a un full de càlcul Excel, des d'on es va fer el processament i anàlisi estadística bàsica. El càlcul de percentatges es va fer sobre el total de respostes obtingudes (n=104).

Pel que fa al gènere, el 62,5% dels enquestats s'identifica com a homes, mentre que el 37,5% són dones. En relació amb l'edat, el grup més nombrós és el de persones majors de 45 anys que representen un 36%. Els menors de 20 anys representen pràcticament un 28% mentre el col·lectiu d'entre 31 i 45 anys un 26%, seguit del segment de 20 a 30 anys que són el 10% restant. El 33% dels enquestats fa més de 6 anys que hi està vinculat, i un 26% entre 4 i 6 anys. D'altra banda, el 32% fa entre 1 i 3 anys que forma part del club, mentre que un 9% hi està vinculat des de fa menys d'un any.

Finalment, en quant a la vinculació amb el club, la major part dels participants són famílies de jugadors (43%), seguides dels mateixos jugadors (32%) i dels entrenadors (15%). També hi ha una presència significativa de delegats (3,8%) i de coordinadors i altres perfils interns, que aporten una visió operativa i institucional molt valuosa per a l'estudi.

El 79,8% dels participants valora la comunicació del club amb puntuacions altes (7 a 10), mentre que només el 5,1% li assigna una puntuació baixa (1 a 3). La mitjana se situa en un 7,5 sobre 10. Pel que fa els canals més utilitzats per rebre informació, trobem en primera posició l'aplicació 360 i *WhatsApp* amb més del 70% de les respostes. Les xarxes socials (39,4%) i el correu electrònic (29,8%) tenen una presència molt menor. En canvi, el 73,3% de les persones participants no utilitza la pàgina web del club.

Un 70,7% considera que la informació rebuda és clara (valoracions 4 o 5), mentre que només un 5% la considera poc clara. El 67,3% declara no haver tingut dificultats per accedir a la informació, tot i que gairebé un terç (27,9%) sí n'ha tingut, principalment per causes tècniques o dispersió de canals. Només un 28,7% afirma sentir-se plenament escoltat pel club quan fa suggeriments o comentaris.

El 88,9% dels participants considera prioritària la informació sobre resultats i convocatòries, seguida dels entrenaments (75,8%) i els esdeveniments (61,6%). Tot i aquest interès informatiu, la major part de participants no consulta la pàgina web, fet que indica una contradicció significativa: la voluntat de seguir l'actualitat del club no es veu satisfeta a través dels canals oficials disponibles. Un 66,7% dels enquestats considera necessària una actualització més constant de la web, i un 59,6% en reclama una modernització estètica.

7.3.1. Resultats de l'enquesta

La valoració general de la comunicació del club és positiva, amb una mitjana de 7,5 sobre 10 i gairebé un 80% dels participants que assignen una puntuació alta. Aquest resultat indica que, malgrat algunes mancances, hi ha una certa confiança en el model comunicatiu actual, especialment pel que fa a la seva capacitat de transmetre informació operativa.

L'aplicació 360 i *WhatsApp* són percebuts com les eines més eficients i pràctiques per mantenir-se al dia de l'activitat del club. En canvi, només un 39,4% fa servir les xarxes socials i un 29,8% el correu electrònic, fet que reforça la centralitat dels canals més directes i personalitzats.

D'altra banda, el resultat més rellevant de l'enquesta és la demanda d'informació esportiva concreta i actualitzada. Un 88,9% dels enquestats considera prioritària la informació sobre convocatòries i resultats de partits, seguida pels entrenaments (75,8%) i els esdeveniments propis del club (61,6%). Aquesta dada indica una voluntat clara de seguir de prop el dia a dia del club, així com la importància que les comunicacions responguin a necessitats pràctiques i immediates de les famílies i jugadors.

No obstant això, aquest interès contrasta amb una dada significativa: el 73,3% de les persones enquestades no utilitza la pàgina web del club. Les raons principals són el desconeixement de la seva existència i la percepció que no s'hi troba informació rellevant o

actualitzada. Aquesta contradicció entre la voluntat d'estar informats i el rebuig (o desconnexió) respecte al canal institucional per excel·lència reflecteix un problema de visibilitat i utilitat comunicativa de la web.

En relació amb la qualitat de la informació, un 70,7% considera que els missatges que reben són clars i precisos (valoracions 4 i 5), tot i que un terç dels participants (27,9%) afirma haver tingut dificultats per accedir a la informació. Aquestes dificultats es relacionen sobretot amb problemes tècnics o amb la dispersió de canals, fet que pot generar confusió, especialment entre les famílies.

Pel que fa a la participació, només un 28,7% afirma sentir-se plenament escoltat pel club. Aquest percentatge evidencia una necessitat de millorar els espais d'escolta i d'interacció amb la comunitat, especialment en un context on la comunicació sovint es percep com unidireccional.

Finalment, pel que fa a les xarxes socials, els resultats mostren un alt grau d'interès per continguts visuals dinàmics i de caràcter emocional: el 85,1% prefereix resums de partits, el 77,2% fotografies d'entrenaments i el 75,2% accions destacades com el "Gol de la jornada". Aquestes preferències revelen que les xarxes són vistes com un espai per a la representació, el reconeixement i la identificació amb el club, especialment pels perfils més joves. Tanmateix, l'anàlisi també mostra que no són considerades un canal informatiu principal.

7.4. Triangulació metodològica: auditoria digital, grup focal i enquesta

Amb la finalitat de validar i enriquir els resultats de la recerca, s'ha realitzat una triangulació metodològica que integra les tres fonts d'informació recollides: el grup focal, l'enquesta i l'auditoria comunicativa de les plataformes digitals del club. Aquesta estratègia metodològica segueix l'enfocament proposat per Denzin (1978), qui defensa la triangulació com una tècnica essencial per augmentar la validesa dels resultats en investigacions socials mitjançant la combinació de múltiples mètodes i fonts de dades.

A partir de l'anàlisi conjunta, s'han identificat dues grans categories que sintetitzen les principals coincidències i tensions detectades entre les tres peces metodològiques. Aquestes dues categories permeten orientar de manera clara les estratègies comunicatives a desenvolupar posteriorment.

7.4.1. Categoria 1: Crítica constructiva a la web (CCW)

Totes les fonts consultades mostren una crítica recurrent i coincident envers l'estat actual de la pàgina web de la Penya Blaugrana Vallirana. Aquest canal és vist com un espai infrautilitzat, obsolet i allunyat de les necessitats reals dels membres del club.

Grup focal: Les persones participants expressen desconeixement, desconexió i inutilitat pel que fa a l'ús de la web. Diverses veus coincideixen que no s'hi pot trobar la informació necessària i que el seu aspecte visual no convida a consultar-la. Segons V2, “si és el lloc oficial, hauria de ser més visible i amb informació clara”, mentre que M1 afirma: “només hi vaig entrar un cop per buscar un calendari, però no hi havia res”.

Enquesta: El 73,3% dels enquestats no utilitza la web. El motiu principal és el desconeixement de la seva existència, seguit de la percepció que no conté informació útil o que està poc actualitzada. A més, el 66,7% considera necessari que s'actualitzi més sovint i un 59,6% en reclama una renovació estètica. També s'identifiquen mancances de continguts, com ara resultats, convocatòries, fotografies i informació sobre categories inferiors.

Auditoria digital: L'anàlisi tècnica corrobora les percepcions recollides. El lloc web presenta una arquitectura poc clara, amb una combinació d'idiomes, informació obsoleta (com el calendari d'entrenaments de la temporada 2023-24) i una absència notable d'elements visuals actuals. No hi ha integració amb les xarxes socials ni una línia gràfica coherent.

En conjunt, aquesta categoria revela que la web no compleix la seva funció com a canal oficial i institucional. El consens detectat entorn de la seva millora suggereix que cal redissenyar-la amb criteris de claredat, accessibilitat, actualització i atractiu visual. Una web funcional i representativa pot esdevenir un punt central de referència per a tota la comunitat del club.

7.4.2. Categoria 2: Participació i reconeixement (PR)

La segona categoria reflecteix la demanda compartida d'una comunicació més inclusiva, emocional i participativa. Es posa de manifest la necessitat de donar veu a tots els col·lectius del club, millorar l'escolta activa i donant visibilitat a la diversitat de persones que en formen part.

Grup focal: Es reclama més visibilitat per als equips petits, més cobertura dels entrenaments i accions de reconeixement com el “Gol de la jornada”. També s'expressa el desig de disposar de canals d'intercanvi amb el club, com reunions informatives. Com afirma M1,

“estaria bé que hi haguessin reunions amb les famílies almenys un parell de vegades a l’any”.

Enquesta: Només un 28,7% de les persones enquestades afirma sentir-se plenament escoltada pel club. El 75% valora positivament la idea de crear reunions periòdiques amb les famílies. També s’identifica una forta demanda de continguts emocionals i propers: un 85,1% demana resums de partits, un 77,2% fotografies d’entrenaments i un 75,2% accions destacades. Els jugadors i entrenadors es decanten per formats visuals àgils, mentre que les famílies mostren més interès per imatges col·lectives i moments emotius.

Auditoria digital: L’activitat del perfil d’*Instagram* és irregular i poc representativa. Tot i tenir una base sòlida de seguidors, el contingut genera escassa interacció i no reflecteix la vida quotidiana del club. A *Facebook*, la situació és encara més accentuada: el contingut es duplica des d’*Instagram* i no hi ha cap esforç per fomentar la participació ni reconèixer col·lectius diversos.

Aquesta categoria assenyala que cal avançar cap a una comunicació que no només informi, sinó que també connecti emocionalment, representi millor la realitat plural del club i fomenti la participació activa. Una estratègia comunicativa que escolti, reconegui i doni protagonisme a tots els membres del club pot enfortir la confiança, el vincle i la implicació col·lectiva.

7.5. DAFO

A partir de la informació obtinguda mitjançant l’auditoria digital, el grup focal i l’enquesta distribuïda entre els membres del club. Aquesta eina permet identificar els factors interns (fortaleses i debilitats) i externs (oportunitats i amenaces) que condicionen la realitat comunicativa de la *Penya Blaugrana Vallirana*, i estableix les bases per a una presa de decisions coherent i contextualitzada.

Debilitats: La manca de centralització de la informació i la coexistència de canals diversos (WhatsApp, aplicació 360, xarxes socials i web) sense una estructura organitzada genera confusió i duplicitat comunicativa. La web institucional es troba poc actualitzada i presenta un disseny poc funcional, fet que limita la seva utilitat com a espai de consulta fiable. Malgrat el nombre de seguidors, el perfil d’*Instagram* i *Facebook* presenta un *engagement* baix pel que fa a comentaris i participació activa.

Amenaces: El club es troba en un entorn competitiu on altres escoles de futbol tenen una presència digital més consolidada, fet que dificulta la captació de nous jugadors i jugadores,

especialment en les categories de base. Alhora, la saturació informativa en canals informals com WhatsApp pot provocar desconexió per part de les famílies i dificultar la transmissió de missatges rellevants. La dependència de voluntariat per a les tasques comunicatives, sense un equip professional, pot posar en risc la continuïtat i la qualitat del pla. A això cal sumar-hi els canvis constants en els hàbits de consum de continguts per part de les noves generacions, que obliguen a adaptar-se a formats àgils i visuals. És a dir, que si no es gestiona adequadament la comunicació, existeix el risc que la imatge pública del club no reflecteixi fidelment la seva realitat interna ni els seus valors.

Fortaleses: Una de les més destacades és el compromís elevat de la comunitat interna del club, fet evident a través de la participació activa en l'enquesta i el grup focal, i que mostra una predisposició clara a col·laborar en la millora comunicativa. En l'àmbit digital, destaca l'alta quantitat de seguidor que tenen a *Instagram* i fa un ús regular de les *stories* per compartir convocatòries i resultats. Esportivament parlant el club ha guanyat categories elevades les darreres temporades i pot aprofitar aquesta via comunicativa per donar-se més a conèixer i captar famílies i jugadors.

Oportunitats: La disponibilitat de les famílies per rebre més informació i participar de manera més activa representa una base sòlida per reforçar el vincle entre club i comunitat. L'auge del futbol femení i el fort impacte que esta tenint en la Penya Barçelona amb l'existència d'esdeveniments com la "SHE Cup" són actius comunicatius que es poden aprofitar comunicativament parlant. A més, el club manté relacions institucionals amb escoles, l'Ajuntament i altres entitats del territori, que poden actuar com a altaveus comunicatius i reforçar-ne la reputació externa. L'existència d'eines digitals gratuïtes permet a un club com la PBV amb pocs recursos econòmics a llençar contingut sense haver de fer una gran inversió.

8. Pla de comunicació

8.1. Objectiu general i objectius específics

El pla de comunicació que es proposa té com a finalitat establir un full de ruta estratègic que permeti consolidar una comunicació coherent, propera i participativa a la Penya Blaugrana Vallirana. Aquesta proposta té per objectiu reforçar el vincle amb la comunitat interna del club i projectar una identitat sòlida tant en l'àmbit digital com en l'institucional que pugui aportar, també positivament, en l'àmbit esportiu. Les necessitats identificades durant el procés de diagnosi han posat de manifest una comunicació fragmentada, irregular i poc representativa de la realitat quotidiana de l'entitat. En aquest context, l'objectiu no és dur a terme un conjunt d'accions aïllades, sinó construir un model comunicatiu sostenible i alineat amb els valors i la missió educativa i esportiva del club.

A partir d'aquest propòsit general, es defineixen diversos objectius específics que han de guiar el desplegament del pla. En primer lloc, es proposa millorar la centralització i l'accessibilitat de la informació mitjançant l'enfortiment dels canals oficials, com ara el lloc web, les xarxes socials i l'aplicació 360, així com mitjançant l'establiment de protocols interns de comunicació que garanteixin la coherència dels missatges. En segon lloc, es busca construir una presència digital coherent i actualitzada, amb continguts que reflecteixin no només l'activitat esportiva, sinó també el vessant formatiu i el compromís comunitari del club. En tercer lloc, es planteja reforçar la relació amb les famílies promovent dinàmiques d'escolta activa, transparència informativa i implicació compartida. També es considera essencial fer visible el conjunt de la comunitat del club, assegurant que la comunicació representi tant les categories superiors com les de base, i que es doni espai al futbol femení, als valors socials i a les activitats de caràcter educatiu. Finalment, es proposa establir un sistema d'avaluació i revisió contínua que permeti mesurar l'impacte del pla, identificar àmbits de millora i adaptar les línies d'actuació a les necessitats emergents.

8.2. Públic objectiu

La comunicació efectiva requereix identificar clarament els públics o stakeholders de l'entitat i adaptar els missatges segons les seves necessitats. La Penya Blaugrana Vallirana, com a entitat esportiva de base amb una forta implantació local, compta amb diversos grups d'interès que configuren el seu públic objectiu. La definició d'aquests públics és essencial per a la formulació

d'una estratègia comunicativa eficaç i ajustada a les seves necessitats, i s'ha realitzat a partir de les dades obtingudes en l'enquesta, del grup focal i de l'anàlisi institucional del club.

El públic principal al qual s'adreça aquest pla de comunicació són les famílies i/o tutors dels jugadors i jugadores actuals del club. Aquest col·lectiu constitueix l'eix central del funcionament de la Penya, tant des del punt de vista esportiu com organitzatiu, i ha estat objecte directe de l'anàlisi empírica d'aquest treball. A través de les seves percepcions, expectatives i pràctiques comunicatives, s'han identificat les principals necessitats que es volen resoldre mitjançant la proposta final.

En segon lloc, s'inclouen com a públic estratègic els jugadors i entrenadors de l'entitat, especialment aquells que formen part de les categories base i que, per tant, es troben en contacte permanent amb les famílies. Tot i que no han estat objecte principal de l'enquesta, la seva participació en el grup focal i el seu paper com a mediadors interns justifica que siguin considerats dins l'estratègia comunicativa. Aquests membres poden actuar com a altaveus del club, reforçar la identitat institucional i afavorir la fluïdesa comunicativa entre la direcció i les famílies.

Com a públic secundari, es contempen les famílies potencials, és a dir, aquelles persones del municipi o de la zona d'influència del club que podrien estar interessades a formar part del projecte esportiu en el futur. Aquest segment és especialment rellevant pel que fa a les accions de captació i creixement sostenible del projecte esportiu, així com per a la consolidació de la imatge pública del club.

També es consideren públics estratègics les institucions i entitats del territori —com l'Ajuntament de Vallirana, les escoles del municipi o associacions culturals—, així com els patrocinadors i empreses col·laboradores, ja que mantenen una relació directa o indirecta amb el club i poden actuar com a aliats en la difusió, finançament o suport logístic de les seves activitats. Tot i que no formen part del públic intern immediat, la seva vinculació amb la Penya justifica que la comunicació institucional els contempli com a receptors habituals i rellevants.

8.3. Estratègies de comunicació per canal

Per assegurar una comunicació eficaç i eficient per part de la Penya Blaugrana Vallirana cal establir unes estratègies específiques per a cada canal de comunicació. Les opinions recollides dels socis i les famílies asseguren que sovint hi ha una duplicitat de la informació en les diferents

vies de comunicació. Per optimitzar la comunicació del club, es proposa una redistribució funcional dels canals disponibles a partir de criteris de centralitat, funcionalitat i audiència objectiu.

8.3.1. Aplicació 360

Actualment l'aplicació s'utilitza per assegurar l'assistència dels jugadors als entrenaments i als partits i per comunicacions oficials dirigides a equips en concret o a uns grups de socis. Ha de consolidar-se com el canal institucional per excel·lència en tot allò que fa referència a la gestió logística del dia a dia: horaris d'entrenaments, convocatòries, canvis de calendari i comunicacions internes oficials. Es proposa que qualsevol informació rellevant del club (ja sigui esportiva, informativa o administrativa) sigui replicada obligatòriament a través d'aquest canal, amb l'objectiu d'evitar dependències personals i garantir l'equitat informativa per a totes les famílies. De totes maneres cal assegurar-se que totes les famílies, socis, jugadors i entrenadors tenen un correcte accés a totes les funcions de l'aplicació i que reben els missatges que els pertocuen.

8.3.2. WhatsApp

Tot i que és molt popular, WhatsApp és un canal informal que presenta riscos com la sobrecàrrega de missatges, la informalitat i la dependència dels delegats o entrenadors. Per això, es recomana que el seu ús es limiti a recordatoris d'última hora o comunicacions excepcionals. Seria útil crear un document intern amb bones pràctiques per als responsables dels grups, que detalli quin tipus de contingut és adequat, amb quina freqüència s'han de fer les comunicacions i qui ha de ser responsable de les respostes institucionals.

8.3.3. Xarxes socials

Avui en dia la identitat digital és essencial per a qualsevol empresa i els clubs esportius no són una excepció. En el cas de la Penya Blaugrana Vallirana, el seu ús ha d'anar més enllà de la ser una eina comunicativa per a les persones ja vinculades amb el club i convertir-se en un canal estratègic per donar-se a conèixer arreu del territori. D'entre totes les plataformes, *Instagram* ha de ser la xarxa principal del club i ha d'actuar com a aparador digital de la seva activitat esportiva, educativa i comunitària. S'hi han de publicar continguts visuals de qualitat amb una periodicitat mínima de tres publicacions setmanals. Aquesta xarxa ha de seguir una línia gràfica coherent, amb una paleta cromàtica i tipografia pròpies, que permetin construir una

identitat visual reconeixible i professional. A més, ha de promoure formats participatius que incrementin la interacció i el sentiment de pertinença.

Aquest canal s'adreça principalment als jugadors i jugadores, famílies digitalment actives i públic jove en general, però també ha de funcionar com a porta d'entrada per a públics externs, com famílies potencials, patrocinadors o entitats col·laboradores. Per això, *Instagram* ha d'actuar com a eix de la narrativa comunicativa del club, vinculat als altres canals però amb una personalitat pròpia i atractiva.

Facebook, per la seva banda, ha de mantenir una funció complementària. Aquest canal ha d'estar sincronitzat amb la dinàmica del club, però adaptat al llenguatge i als hàbits de consum propis del seu públic objectiu. Tot i tenir un pes menor, pot ser útil per reforçar la difusió local, recollir memòria històrica i facilitar la interacció amb entitats del territori.

8.3.4. Pàgina Web

La web de la PBV ha d'actuar com un espai de referència per al públic extern interessat en conèixer el projecte esportiu i educatiu del club. El lloc web ha d'esdevenir una eina de servei, representació i identitat, coherent amb els valors de proximitat, formació i compromís que defineixen l'entitat.

Per aconseguir aquest objectiu, cal dur a terme una renovació integral del disseny, l'estructura i els continguts. Aquesta renovació ha de tenir en compte criteris d'accessibilitat, usabilitat i navegabilitat, tot garantint una experiència intuïtiva per a qualsevol usuari, sigui quina sigui la seva edat o familiaritat amb les tecnologies digitals. El disseny gràfic ha d'incorporar els elements visuals propis del club (escut, colors, tipografies). Pel que fa als continguts, la web ha d'incloure informació actualitzada i permanent sobre:

- Les categories esportives i els seus equips
- El calendari d'activitats i entrenaments
- Els resultats de les jornades
- La història i evolució del club
- La missió, visió i valors fundacionals
- Els documents institucionals i normatius (quotes, autoritzacions, protocols)
- Un espai de notícies i comunicats oficials
- Una galeria multimèdia amb fotografies i vídeos d'activitats destacades

També s'hauria habilitar un apartat específic per a la preinscripció o sol·licitud d'informació per a noves famílies, convertint la web en una eina de captació directe amb un formulari de contacte senzill.

S'han d'incloure enllaços visibles a les xarxes socials (*Instagram* i *Facebook*) i la possibilitat d'incrustar-hi continguts multimèdia dinàmics (vídeos, posts destacats, retransmissions). Aquesta integració ha de ser bidireccional: la visibilitat de la web s'ha de reforçar també des de les xarxes, promovent-hi l'accés directe mitjançant redireccions habituals i destacant-ne les actualitzacions rellevants.

8.3.5. Comunicació presencial

Es proposa realitzar dues reunions per temporada (com a mínim) amb cada equip (inici i final de temporada) i oferir espais de participació oberta a través de xerrades, assemblees o trobades informatives. Aquests espais reforcen la confiança, milloren l'escolta activa i contribueixen a una comunicació més horitzontal i empàtica.

8.4. Propostes de contingut per a les xarxes socials

Tal com ja s'ha exposat en l'apartat dedicat a la identitat corporativa, la percepció pública d'una marca es construeix en gran part a partir de la repetició i la uniformitat dels missatges que emet (Keller, 2008). A continuació es proposa una sèrie de continguts per *Instagram* i que poden reutilitzar-se per *Facebook*.

Els continguts proposats segueixen una línia visual coherent a través d'elements gràfics constants: una paleta de colors definida amb predomini del blau (#102358) i el grana (#8a1538), mantenint les tipografies específiques segons el tipus de publicació, una estructura de plantilla homogènia i l'ús recurrent de l'escut i els símbols propis de la Penya Blaugrana Vallirana. L'objectiu no és només estètic, sinó també estratègic: construir una presència digital que es reconegui, que sigui professional i que es mantingui alineada amb els valors i recursos de l'entitat. Cal ressaltar la importància en el *copy*, que han de contenir tota aquella informació extra i de valor que la publicació no mostra la publicació. Per tant, en *posts* com el de "Portes obertes", el disseny ha de ser senzill amb la informació necessària per cridar l'atenció. Però, tot el contingut extra, ha d'estar redactat a la descripció amb un tó divertit, clar i entenedor.

Convocatòries en *stories*: En aquest cas, el disseny de les convocatòries dels partits en format *story* esta ben aconseguit, ja que es dinàmic i visualment atractiu (vegeu figura 7). No

obstant, es proposa agrupar tots els partits tan a domicili com a Vallirana en una mateixa *story* i dividir-los únicament entre dissabte i diumenge. La nova proposta (vegeu figura 8) incorpora tota la identitat visual i estilogràfica que si lo proposa a la PBV.

Figura 7. Story actual sobre les convocatòries dels partits.



Font. Instagram de la Penya Blaugrana Vallirana (@penyablaugranavallirana), consultat el 16 de maig de 2025.

Figura 8. Nova proposta de convocatòries.



Font. Elaboració pròpia.

Gol o parada de la jornada: Aquesta secció pot ser una molt bona opció per generar interacció, ja que es pot publicar una primera fase de vídeos amb els tres o quatre candidats al premi a les *stories* d'*Instagram* (vegeu figura 9) perquè els seguidors votin i després fer publicació al *feed* amb el guanyador de la jornada. Tot i que es recomana no repetir el mateix contingut cada setmana per evitar la sobreexplotació d'aquest, ja que pot acabar cansant i ser rebutjat.

Figura 9. Proposta de *story* per a "Gol de la Jornada".



Font. Elaboració pròpia.

Partit destacat: En aquelles jornades en què el club consideri que s'hi juga un partit rellevant, es recomana impulsar-ne la promoció prèvia a través dels canals digitals. Aquest tipus d'esdeveniments poden esdevenir una bona oportunitat per reforçar el sentiment de comunitat i fomentar la implicació de les famílies en la vida social del club. La publicació de continguts específics al llarg de la setmana prèvia pot contribuir a generar expectació i cohesió entre les famílies. Es proposen dos tipus, una publicació al *feed* (figura 10) i una *story* (figura 11). A la descripció del *post* cal descriure la importància del partit independentment del motiu.

Figura 10. Proposta de publicació per a partits destacats.



Font. Elaboració pròpia.

Figura 11. Proposta de story per a partits destacats.



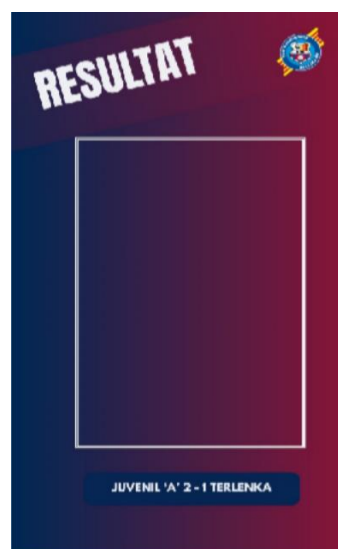
Resum de la jornada i fotografies dels partits: En una mateixa publicació d'Instagram es recomana publicar tots els resultats seguit amb un carussel de fotografies dels equips (vegeu figura 12), tant celebrant la victòria al vestuari o al camp o com una fotografia prèvia al partit (la rotllana per fer el crit, per exemple). Actualment la Peña Blaugrana Vallirana publica, a mode de tradició, fotografies dels jugadors amb els entrenadors celebrant les victòries. Les fotografies es publiquen a les stories. En aquest sentit, es proposa una plantilla per mantenir la identitat digital també en aquest tipus de contingut (vegeu figura 13).

Figura 12. Proposta publicació resum de la jornada.



Font. Elaboració pròpia..

Figura 13. Proposta de story per celebració al vestuari.



Font. Elaboració pròpia..

Publicacions de tornejos o jornades de portes obertes: En els tornejos organitzats pel club és important deixar una fotografia o un *reel* promocional al *feed* d'*Instagram* i fixar-les perquè estiguin visibles en primera posició sempre que cap seguidor entri a donar un cop d'ull. D'aquesta manera, quan els seguidors entrin el perfil sempre el tindran a mà. Durant el desenvolupament del torneig s'ha de potenciar les fotografies i els vídeos de qualitat per anar publicant-los en *stories* i després deixar-ho com una *story* destacada. Pel que fa a les portes obertes, s'ha de potenciar molt aquestes dates (agost/setembre – maig/juny), ja que a nivell comunicatiu la Penya Blaugrana Vallirana ha de donar-se a conèixer per captar a noves famílies que ajudin al club (vegeu figura 14 i 15).

Figura 14. Proposta publicació portes obertes.



Font. Elaboració pròpia.

Figura 15. Proposta publicació portes obertes.



Font. Elaboració pròpia.

Vídeos curts de moments de vestidor, entrenaments o viatges: Aquest tipus de contingut serveix per alliberar als seguidors del contingut monòton i oferir una mirada més propera i d'unitat. No se'n pot fer un abús, però de tant en tant es recomana publicar contingut diferent que mostri a la PBV més enllà dels resultats. No cal un gran treball d'edició però que transmeti els valors de la PBV. En aquest sentit, vídeos dels entrenaments o xerrades dels entrenadors poden anar d'allò més bé per cridar l'atenció de potencials famílies que puguin arribar a la Penya Blaugrana Vallirana.

Presentacions oficials dels equips: Les presentacions oficials son un cop per temporada i cal donar la importància que mereixen. S'ha de procurar oferir un contingut ben treballat i amb la màxima qualitat possible. Es recomanable que sigui un contingut fixat en el *feed* d'*Instagram*.

Presentació de l'equipament: Unes bones fotografies i els jugadors del primer equip com a models pot oferir un contingut molt ben valorat per les famílies i sentiment de pertinença. Les fotografies han de tenir un estil semi professional i poden complementar-se amb una explicació breu dels valors que transmeti figurativament l'uniforme. També és un contingut que de cara a màrqueting i donar-se a conèixer, ajuda a mostrar el nivell d'organització i imatge de la Penya Blaugrana Vallirana.

Tendències virals i continguts algorítmics: Per tal de maximitzar al màxim les xarxes socials i augmentar les possibilitats de captar nous seguidors, cal seguir amb atenció les tendències virals i reproduir aquelles que puguin adaptar-se als valors del club. L'ús de continguts virals no ha de ser improvisat ni indiscriminat. Es recomana reservar-ne un espai puntual dins la planificació mensual, aprofitant aquelles propostes que puguin ser adaptades de manera orgànica, sense forçar-les. Aquest tipus de contingut pot esdevenir una via d'implicació directa dels jugadors i jugadores, que poden suggerir idees, col·laborar en l'enregistrament i actuar com a *creadors interns* de contingut per al club.

Altres formats complementaris puntuals: Es proposa incorporar de manera ocasional alguns formats complementaris que puguin aportar valor afegit a la comunicació del club i mantenir l'interès. Entre aquests, destaquen les càpsules informatives sobre la història de la Penya Blaugrana Vallirana, les publicacions de reconeixement a persones vinculades al club (entrenadors, delegats o famílies) o els agraïments als patrocinadors. També es poden generar peces educatives amb consells tècnics o tàctics per part dels entrenadors, així com resums estadístics de la jornada o detalls emotius captats durant els partits.

8.4.1. Calendari de publicacions

Taula 3. Proposta de calendari de publicacions a Instagram per setembre de 2025.

DIUMENGE	DILLUNS	DIMARTS	DIMECRES	DIJOUS	DIVENDRES	DISSABTE
	1 Portes obertes - Publicació fixa	2 Benvinguda - Publicació i Story	3 Portes obertes - Story	4	5 Convocatòries - Publicació	6 Ambient de partit - Publicació i Story
7	8 Portes obertes - Story Resum partits - Publicació	9	10 Portes obertes - Story	11 Diada Nacional de Catalunya - Publicació	12 Convocatòries - Publicació	13
14	15 Portes obertes - Story Resum partits - Publicació	16	17 Portes obertes - Story	18 Equipacions - Publicació fixa	19 Convocatòries - Publicació	20
21	22 Portes obertes - Story Resum partits - Publicació	23 "Gol de la jornada" - Stories interactives	24 Portes obertes - Story	25 Guanyador gol de la jornada - Story i publicació	26 Convocatòries - Publicació	27 Contingut partit destacat - Stories
28	29 Portes obertes - Story Resum partits - Publicació	30 Recordatori reunió amb famílies - Story				

Font. Elaboració pròpia.

8.5. Pla d'acció

El pla d'acció proposat es fonamenta en la necessitat d'establir una comunicació coherent, regular i adaptada als recursos reals del club. Cal recordar que un pla d'acció no es un document tancat, sinó com un full de ruta adaptable que ha de mantenir una actitud oberta al canvi, a l'escolta activa i a la implicació de tota la comunitat del club. Es presenten les següents accions en tres fases:

Estructuració interna i preparació (1r mes): Aquesta primera etapa té com a finalitat crear les condicions organitzatives i tècniques necessàries per iniciar el pla de manera efectiva i sostenible tot valorant les estratègies i considerar-ne de noves.

En aquesta primera fase ha de tenir lloc el redisseny integral del lloc web del club, amb l'estructura renovada, els continguts actualitzats, la integració amb les xarxes socials i el formulari de contacte com a vessants principals. S'ha d'elaborar una guia interna de

comunicació digital que inclogui criteris de coherència visual (paleta cromàtica, tipografies, plantilles) i bones pràctiques en l'ús de xarxes. També s'han de deixar dissenyades totes aquelles plantilles de publicacions per xarxes socials que hagin de ser recurrents durant la temporada per poder tenir-les a mà i reduir el volum de feina. L'ús del WhatsApp i de l'Aplicació 360 han de quedar recollits en un document destinat a entrenadors i delegats i resumit per a les famílies.

Desplegament i consolidació (mesos 2 a 5): En la segona fase del pla es comença a activar tota la maquinaria comunicativa de la Penya Blaugrana Vallirana tot seguint el calendari establert en el següent apartat.

Es comença a publicar de manera recurrent a les xarxes socials i actualitzar la pagina web quan es requereixi. En aquesta fase també s'organitza la primera reunió amb les famílies (en el mes 3) per presentar la nova política comunicativa i per comentar tot el relatiu a la nova temporada esportiva, recollir *feedback* i iniciar una cultura de participació entre les famílies. Per tal de poder atendre totes les preguntes i expilar d'una manera més clara i entenedora es recomana realitzar una reunió per cada tres o quatre equips.

Avaluació i ajust continu (a partir del mes 6): La tercera fase se centra en la valoració de resultats i en l'adaptació progressiva del pla a partir de dades objectives i de les percepcions recollides.

S'ha de dissenyar i distribuir una enquesta breu per valorar la comunicació del club durant la temporada. Els participants de l'enquesta ha d'englobar una mostra significativa de jugadors, pares/mares, socis i tots aquells vinculats en el dia a dia del club. També s'ha d'analitzar els indicadors d'activitat i interacció a *Instagram* i *Facebook* (freqüència de publicacions, *engagement*, nous seguidors, etc.). En aquesta fase s'ha de revisar ell compliment del calendari de publicacions i de la qualitat dels continguts visuals generats. Per últim, s'ha de presentar un informe intern resum amb propostes de millora i línies de continuïtat per a la temporada següent.

8.6. Pressupost

El següent punt del pla és elaborar un pressupost per a la campanya de comunicació. Com es tracta d'una comunicació amateur o semi professional amb un club que no disposa d'uns recursos econòmics molt elevats, el pressupost ha d'estar ajustat a la realitat. La taula a continuació mostra les despeses inicials per poder garantir una comunicació digital coherent, atractiva, eficaç i eficient. Els imports són orientatius i poden variar segons els acords o necessitats del club.

Taula 4. Pressupost estimat del material per dur a terme el pla de comunicació la primera temporada.

Concepte	Descripció	Cost estimat
Redisseny del lloc web	Renovació de la pàgina oficial	250 € (únic pagament)
Subscripció Canva Pro	Disseny de plantilles	110 €/any
Material audiovisual bàsic	Trípode, micròfon extern i llum per als vídeos	90 € (únic pagament)
Formació en comunicació digital	Taller per al responsable de comunicació	100 € (formació externa)
Campanyes promocionals (captació i tornejos)	Impressions digitals, <i>reels</i> promocionals, materials gràfics puntuals	60 € (estimació anual)
Imprevistos	Reparacions, compra d'elements digitals, dominis o actualitzacions web	40 €

Font. Elaboració pròpia

Total estimat: 650 €

8.7. Seguiment i avaluació

Tal com s'ha mencionat anteriorment en el pla d'acció, la fase número 3 representa el seguiment i avaluació del pla de comunicació. Aquest seguiment s'ha de concebre com un procés continu, basat en indicadors mesurables, dades observables i retroacció per part dels agents implicats. Per això, es proposa a continuació una sèrie de *Key Performance Indicators* (KPI) establerts per a cada objectiu del pla de comunicació de la Penya Blaugrana Vallirana.

Objectiu 1. Millorar la centralització i l'accessibilitat de la informació

- KPI 1.1: Percentatge de famílies que afirmen rebre la informació de manera clara i ordenada (a través d'enquesta anual).

- KPI 1.2: Nombre de setmanes amb actualitzacions actives a la pàgina web oficial del club.

Objectiu 2. Construir una presència digital coherent i actualitzada

- KPI 2.1: Nombre mitjà de publicacions mensuals a *Instagram* i *Facebook*.
- KPI 2.2: Taxa d'interacció (*engagement*) de les publicacions

Objectiu 3. Reforçar la relació amb les famílies

- KPI 3.1: Nombre de reunions informatives realitzades amb les famílies durant la temporada.
- KPI 3.2: Percentatge de famílies que declaren sentir-se escoltades pel club (segons enquesta).

9. Conclusions

Aquest treball de final de grau ha tingut com a objectiu principal el desenvolupament d'un pla de comunicació estratègic per a la Peña Blaugrana Vallirana, una escola de futbol base que té el repte d'enfortir la seva presència digital i millorar la comunicació amb la seva comunitat. La proposta presentada s'ha construït a partir d'una investigació metodològica sòlida i d'un procés de diagnosi orientat a identificar punts forts, mancances i oportunitats de millora.

El primer objectiu plantejat era conèixer les característiques principals de la comunicació esportiva com a disciplina, la seva evolució històrica i el seu estat actual en l'entorn digital. Aquest objectiu s'ha assolit satisfactòriament gràcies a una revisió bibliogràfica que ha permès contextualitzar l'avenç del periodisme esportiu, la influència de la digitalització i l'adopció de noves estratègies comunicatives tant en clubs professionals com en entitats de base. S'ha demostrat que els clubs amateurs, malgrat la manca de recursos, esdevenen avui creadors de continguts i generadors de comunitat, assumint un rol actiu en l'espai públic digital. El cas de la Peña Blaugrana Vallirana confirma la necessitat que fins i tot els clubs amb pocs recursos han de desenvolupar una estratègia comunicativa pròpia per mantenir viva la seva funció com a escola de futbol.

El segon objectiu consistia a examinar la realitat comunicativa de la Peña Blaugrana Vallirana a partir d'un diagnòstic intern. Aquest objectiu s'ha complert mitjançant la triangulació de tres fonts d'anàlisi: un grup focal amb membres del club, una enquesta amb 104 respostes i una auditoria dels canals digitals. Aquest treball de camp ha permès identificar dues àrees clau de millora, sintetitzades en les categories Crítica Constructiva a la Web (CCW) i Participació i Reconeixement (PR). L'anàlisi ha constatat una dependència excessiva de canals informals i una desconexió entre la comunicació interna i la identitat que el club vol projectar. Tot i que s'han elaborat propostes de millora concretes per al disseny del lloc web, una possible línia de continuïtat futura seria aprofundir en l'àmbit tècnic, per exemple, a través d'una maqueta funcional o una proposta de navegació concreta.

Pel que fa al tercer objectiu, indagar en les percepcions, expectatives i necessitats comunicatives de les famílies vinculades al club, els resultats obtinguts han estat clars i reveladors. Les famílies valoren l'esforç comunicatiu actual, però també expressen una demanda generalitzada de més regularitat, representativitat i interacció. El sentiment de pertinença al club hi és present, però no sempre es veu reflectit. Aquest objectiu s'ha assolit

plenament, gràcies a una mostra diversa de perfils i a una anàlisi detallada de les dades recollides.

Finalment, el quart objectiu pretenia desenvolupar una proposta comunicativa aplicada que es concretés en un pla estratègic viable. El pla elaborat recull accions específiques per a cada canal així com propostes de contingut per a les xarxes socials, un cronograma detallat, un pressupost realista i indicadors de seguiment (KPI). A més, ofereix pautes concretes per a la comunicació amb les famílies, el funcionament intern i la gestió de xarxes socials. El pla, però, encara no ha estat implementat, i per tant, el seu impacte real haurà de ser avaluat en futures aplicacions.

En aquest treball s'ha intentat ser el més precís amb els conceptes teòrics i aprofitar-se del coneixement del club, per part de l'autor, i de les idees de futur de l'entitat, per poder atorgar aquest una fulla de ruta que realment serveixi a un club com la Penya Blaugrana Vallirana. El pressupost és limitat, els recursos també, però amb una estratègia clara i unes accions definides es pot portar la comunicació esportiva de la PBV a un nou nivell i competir amb els grans clubs del seu sector.

El projecte però, no és estàtic ni es redueix a un any. Es tracte d'una proposta que ha de ser valorada per la directiva esportiva i on s'ha de valorar l'aplicació d'aquesta i retocar-la de la manera necessària per poder assolir els objectius establerts. Cal però, posar especial atenció que si el club decideix fer el pas i aplicar el pla de comunicació, aquella gent encarregada de portar-ho a terme han de tenir coneixement multidisciplinari en l'àmbit periodístic, audiovisual i comunicatiu. Es tracta de fer professionalitzar una feina abans feta per voluntaris i els coneixements en la matèria són essencials.

En conjunt, aquest treball constata que la comunicació és una eina estructural per a qualsevol entitat esportiva que vulgui consolidar una identitat clara, reforçar els vincles amb la seva comunitat i projectar una imatge coherent cap a l'exterior. La Penya Blaugrana Vallirana es troba en un moment clau per avançar cap a una estratègia comunicativa més coherent, participativa i professionalitzada.

De cara a futurs treballs, seria pertinent fer el seguiment de la implementació de les accions proposades, avaluar-ne l'efectivitat real i explorar models de comunicació que es puguin replicar per a altres clubs de característiques similars. Així mateix, es podrien analitzar

en profunditat aspectes com la construcció de marca, la comunicació emocional o l'impacte de les narratives digitals en la fidelització i la captació de nous membres.

10.Referències

Agrupació Barça Jugadors. (s. f.). *Pàgina d'inici*. <http://agrupaciofcb.cat/>

Alard, J., & Monfort, A. (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. ESIC.

Aljure, Andrés (2017). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: Editorial UOC.

Berrly. (2022, 27 de desembre). *¿Cómo captar socios para tu club deportivo? 8 consejos clave para captar nuevos socios y expandir tu club deportivo!*
<https://www.berrly.com/es/2022/12/captar-socios-para-tu-club-deportivo-22/>

Cano Tenorio, R. (2017). Técnicas de marketing de los clubes de fútbol de élite en las redes sociales. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13, 43–58.
<https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.03>

Confederació Mundial de Penyes. (2023, 5 de maig). *La PB Vallirana organitza el primer torneig de futbol femení*. Confederació Mundial de Penyes.
<https://confederaciopenyes.cat/pb-vallirana-primer-torneig-futbol-femeni/>

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (4a ed.). SAGE Publications.

Cortsen, K. (2017). Exploring the commercialization of football through the lens of brand identity formation. *Soccer & Society*, 18(7), 939–957.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1230346>

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2a ed.). McGraw-Hill.

Enciclopèdia Catalana. (s. f.). *Periodisme esportiu*.
<https://www.enciclopedia.cat/esportpedia/periodisme-esportiu>

Espinosa Rodríguez, C. (2023). *Periodisme esportiu i les narratives transmèdia. El cas del Diari Sport i Twitch* [Treball de Fi de Grau, Universitat Autònoma de Barcelona]. https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2023/284649/TFG_Espinosa_Rodriguez_Claudia.pdf

FC Barcelona. (2017, 20 de novembre). *Llega el nuevo torneo Penyes Futbol Games*. FC Barcelona. <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/724541/llega-el-nuevo-torneo-penyes-futbol-games>

FC Barcelona. (s. f.). *Historia de nuestras penyes*. <https://penyes.fcbarcelona.com/es/nuestras-penyes/historia/>

Federació Catalana de Futbol. (s. f.). *Pàgina oficial*. <https://www.fcf.cat/>

Felgueroso Merino, I. (2024). *La transformación digital del periodismo deportivo español: Un análisis de La Vanguardia* [Treball de Fi de Grau, Universitat Autònoma de Barcelona]. Facultat de Ciències de la Comunicació, Grau en Periodisme. <https://ddd.uab.cat/record/303195>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

García-Gordillo, M., & García-Naveira, A. (2016). Public relations in sports clubs: New media and communication strategies. *Communication & Sport*, 4(1), 71–95.

Göksel, A. G., & Serarslan, M. Z. (2015). Public relations in sports clubs: New media as a strategic corporate communication instrument. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 2(2), 275-283

González Orozco, J. V. (2023). *La evolución de la comunicación deportiva en los medios multimedia* [Treball de Fi de Màster, ID Digital School].

González, C. (2019). *Ética y rigor en la información digital*. Ediciones Complutense.

González-Fernández-Villavicencio, N. (2016). Un plan de marketing no es un plan de comunicación. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, (111), 8–26.

Hernández, A. (2017). *Guia pràctica de la comunicació en l'esport* [Treball de Fi de Grau, Universitat Oberta de Catalunya]. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/65487/6/guillemhTFG0617mem%C3%B2ria.pdf>

Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5a ed.). Kogan Page.

Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3a ed.). Pearson.

Koontz, C. and Mon, L., *Marketing and Social Media. A Guide for Libraries, Archives, and Museums*, Rowman & Littlefield Publishers, 2014, paperback, pp. 310

Merton, R. K., Fiske, M., & Kendall, P. L. (1990). *The focused interview: A manual of problems and procedures* (2a ed.). Free Press.

Monroy, J. F. R. (2020). Redes sociales y las nuevas rutinas en la producción de contenidos informativos en el periodismo deportivo. *GIGAPP estudios*, 7(166–182), 667–687. <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/215>

Montero-Ramos, F. J. (2022). La comunicación deportiva en los planes de estudio de los grados en Periodismo en España. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 28–48. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e810>

Morrow, S. (2003). *The people's game? Football, finance and society*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230288393>

Mundo Deportivo. (2018, 22 de juny). *La Peña Vallirana, barcelonismo en estado puro*. Mundo Deportivo. <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/penyes/20180622/45328057639/penya-vallirana-barca.html>

Nielsen. (2022). *2022 global sports marketing report*. Nielsen.

Ortega, D. (2023, 31 de maig). *La comunicación online en un club de fútbol base* [Blog]. <https://www.daniortega.es/la-comunicacion-online-en-futbol-base/>

Paniagua, F. J. (2003). *Periodismo deportivo: una especialización consolidada*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Pedret i López, D. (2020). Pla de comunicació digital d'una entitat esportiva : el RCD Espanyol de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/237019?ln=ca>

Pérez, J. (2017). *La incidència dels mitjans de comunicació al motociclisme* [Treball de Recerca, Universitat de Vic]. https://premisrecerca.uvic.cat/sites/default/files/webform/bb6e5642b7f7c231ef4b0bee83286851345e1f6e_TREBALL%20DE%20RECERCA%20FINAL%20PDF%20UVIC.pdf

Ramírez Hamburger, R., & Barrios Gómez, J. (2022). Volcados, guía de monetización para periodistas: una serie podcast sobre monetización de medios de comunicación digitales.

Romero-Ochoa, M. (2022). Las redes sociales como el nuevo mercado para el periodismo deportivo. En *Reflexiones sobre periodismo deportivo: experiencias, retos y expectativas* (pp. 49–78).

Sanahuja, G. (2012). Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio.

Smith, A., & Stewart, B. (2015). *Introduction to Sport Marketing* (2a ed.). Routledge.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Tocino Sánchez, P. (2024). *Las redes sociales como nuevo soporte del periodismo deportivo* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Sevilla].

<https://hdl.handle.net/11441/163696>

Torrijos, F. (2014). *El auge del contenido visual en la comunicación deportiva*. Universidad de Sevilla.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.

Welch, M. (2011). Internal communication: Definition, parameters, challenges and opportunities. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 83–95.

World Rugby. (2024). *Communications plan – Clubhouse resource* [Versió en espanyol].

<https://www.world.rugby/organisation/membership/clubhouse/communications-plan>

11. Annex

Annex 1

Transcripció del grup focal realitzat a persones vinculades a la Penya Blaugrana Vallirana

MOD: Buenos días. Me llamo Marc Vidal y seré el moderador de este focus group sobre la comunicación en los clubes deportivos. Antes de nada, sentiros totalmente libres de expresar vuestras opiniones con total confianza y respondiendo las preguntas que queráis. Todos aquí estais vinculados a la Penya Blaugrana Vallirana (PBV), si os parece, podéis comenzar presentándoos y explicando que vinculación teneis con el club.

M1: Me llamo M1. Soy la madre de, que juega en el equipo juvenil femenino, y de, que juega en el equipo alevín.

V1: Soy V1. Al igual que M1, mi hijo también juega en uno de los equipos del Vallirana.

V2: Buenos días. Mi nombre es V2. Mi hijo forma parte del equipo alevín S12A y, además, soy el delegado del equipo.

M2: Soy M2, juego en el equipo juvenil femenino y también entreno a un equipo alevín femenino.

V3: Me llamo V3. Juego en el juvenil A de la Penya y soy el segundo entrenador del infantil S13.

V4: Soy V4. Llevo once años jugando en el club y, desde hace dos años, entreno a niños de la categoría Benjamín.

MOD: Ya habéis comentado brevemente cuál es vuestro vínculo con el club. Ahora me gustaría preguntaros sobre vuestra implicación con el mismo y, en la mayoría de los casos, con vuestros hijos. Y en el caso de quienes sois jugadores, también desde vuestra experiencia personal. Es decir, si asistís a más entrenamientos de los que realiza vuestro hijo, si soléis acudir o no a los entrenamientos, si vais a todos los partidos, si presenciáis más encuentros de los habituales — es decir, más de uno por semana—, en definitiva, ¿cuál es vuestro grado de implicación?

V4: Yo asisto a mis propios partidos, voy a ver los de los niños que entreno, y la verdad es que me paso bastante por el campo para ver encuentros de otras categorías que no son las mías.

V3: Yo intento acudir a todos los entrenamientos posibles, excepto cuando estoy enfermo o tengo que estudiar para sacar buenas notas. Y a los partidos voy a todos los que puedo. Si hay algún encuentro importante o en el que se juegue algo relevante, también intento estar presente.

M2: Yo, si juegan equipos de mi edad o categorías inferiores, suelo quedarme a ver cómo funcionan. Además, si no tengo exámenes u otros compromisos, también me acerco a ver partidos del juvenil o del cadete, por ejemplo.

V2: Mi vida gira bastante en torno al fútbol. Tengo a mi hijo jugando, somos muy futboleros en casa, y además de ver su partido semanal, muchas veces acabamos en el campo viendo al juvenil, que juega muy bien, o a los equipos femeninos, siempre que podemos. Así que estamos bastante implicados.

V1: En mi caso, además de ir como padre a ver a mi hijo entrenar, también colaboro con el club cuando es necesario, por ejemplo, llevando a algún niño o entrenadora a partidos. Y, como han comentado los compañeros, si hay un partido por la mañana o si juega alguien que conocemos, me gusta ir a verlo.

M1: Yo no me pierdo ninguno de los partidos de mis hijos, me encantan y estoy deseando que lleguen. Pero no suelo ir a ver otros partidos, a menos que coincida que uno acaba y el otro empieza, entonces sí que nos quedamos en el campo. Por motivos laborales, no puedo quedarme en los entrenamientos, y lo organizo con mi marido para que uno lleve y el otro recoja. No soy especialmente futbolera, él lo es mucho más, y a veces va más que yo. En cuanto a mi implicación con el club, intento ayudar a Juan Carlos a organizar los torneos de verano. Él se encarga de la mayor parte, pero yo colaboro cuando hay que reorganizar grupos o aportar ideas.

MOD: Bien, estas eran las primeras preguntas para conocer un poco quiénes sois y vuestra relación con el club. Ahora sí, empezamos con el debate. A partir de este momento, no es necesario que me respondáis directamente a mí, podéis hablar entre vosotros con total libertad, como si fuera una conversación informal. La primera cuestión que os propongo es: ¿cómo

percibís la comunicación actual del club? Me refiero tanto hacia los padres, como hacia los jugadores, entrenadores o delegados. ¿Sentís que está a la altura de lo que debería ser?

V2: No, no lo está. Es cierto que se ha mejorado algo, pero es que el punto de partida era muy bajo y todavía hay muchas dificultades. Por ejemplo, implementaron una aplicación que está bien, porque todos estamos pendientes del móvil, pero aún así, la comunicación sigue siendo bastante deficiente.

M1: Sí, es complicado. También falta feedback sobre la evolución de nuestros hijos. Por ejemplo, mi hijo es portero, y aunque estamos encantados con Sergio, el entrenador de porteros, porque hace un trabajo espectacular, no recibimos ningún tipo de información a menos que preguntemos expresamente. Y lo mismo pasa con el entrenador principal, que es muy majo, pero si no preguntas, no sabes nada. Sería interesante tener un poco más de retroalimentación o intercambio de impresiones, incluso una asamblea en enero y otra en mayo. Todo eso falta.

V3: Yo, como jugador y como entrenador, lo vivo desde los dos lados. En mi equipo, nuestro entrenador Uge nos dice qué aspectos estamos mejorando y en qué cosas debemos trabajar más. A veces lo publica directamente en la aplicación. Creo que eso ya depende del trabajo de cada entrenador. Como entrenador, si un jugador viene a decirnos que tiene algún problema o necesita ayuda, hablamos con él y si es necesario lo trasladamos a la directiva. También les decimos si necesitan mejorar algo, pero no es algo que hagamos de forma sistemática.

M1: Pero tú, como segundo entrenador, ¿os comunicáis con los padres? ¿Tu primer entrenador habla con ellos?

V3: Yo, al coincidir mis entrenamientos con los suyos, no puedo salir a hablar con los padres. Pero mientras estoy calentando, veo que el primer entrenador sí que habla con algunos de ellos. No sé si sobre aspectos técnicos o simplemente del partido. Cuando ha sido necesario hablar con padres, sí lo hemos hecho, pero no de forma constante.

MOD: ¿Y creéis que esa comunicación más constante que comentáis debería darse de forma más intensa, por ejemplo, en cada entrenamiento?

V1: No, tan intensa no. Porque si el entrenador tiene que hablar con diez padres en cada entrenamiento, se pasaría una hora solo en eso. Pero sí estaría bien que, si ve que un jugador

está más distraído, desganado o más motivado de lo habitual, lo comentara con los padres puntualmente.

M1: Incluso como en el colegio, establecer ciertos días para reuniones, dos padres por tarde, por ejemplo. Ya sé que es un esfuerzo extra, tiempo adicional, y que los entrenadores son voluntarios y apenas reciben compensación, pero tendría sentido hacerlo.

MOD: Hablando de una comunicación más institucional, no tanto entre entrenadores y jugadores, sino por parte de la Junta, por ejemplo: ¿recibís información puntual sobre entrenamientos, partidos, eventos u otras actividades organizadas por el club?

V1: En ese sentido, se ha mejorado mucho, como decía Javi, sobre todo con la aplicación. Pero llevo seis o siete años en el club y nunca me he enterado de una asamblea de cuentas. A veces hablamos entre nosotros y nos preguntamos: ¿cuándo se hace una asamblea de cuentas? Porque el campo está en muy mal estado, y no sabemos en qué se gasta el dinero.

M1: Sí, hay una falta de transparencia, sobre todo a nivel logístico.

V1: Además, han cambiado al responsable recientemente, y ahora los vestuarios están sin arreglar. Todo esto genera dudas. Llevo muchos años en el club y no sé cuándo se convoca una asamblea. En cuanto a lo básico, como los calendarios o convocatorias, sí que lo mandan bien.

V2: En las asambleas envían un correo, pero quizá también se podría aprovechar el tablón de anuncios que hay en la entrada del campo para colgar algún comunicado. Sabemos que está la oficina, y que está Natalia, y puedes ir a preguntar. Hace poco convocaron una reunión que me pareció muy bien, porque era sobre un tema que podrías enterarte por la calle, pero prefirieron avisarnos antes, y eso fue positivo. Este tipo de acciones deberían hacerse más a menudo, quizás a través de los delegados, y que cada uno transmita la información a su equipo.

MOD: ¿Y vosotros, como jugadores y segundos entrenadores, notáis una mayor comunicación por parte del club o no?

M2: Por ejemplo, ahora hay un torneo en Lloret dentro de poco, en Union o algo así, y tengo que ir con las alevines como entrenadora. Pero no lo sabía. No tenía información sobre si tenía que rellenar algún documento, pagar algo, cómo funcionaba el tema del hotel... Me enteré

porque un padre me dijo: “Oye, tú tienes que ir”. Entonces le pregunté a Gori y me confirmó que sí, que tenía que ir con ellas. Pero no se nos ha informado nada sobre cómo se va a organizar, ni tampoco de la She Cup, que también se está preparando. No sabemos nada al respecto. Es complicado tener que enterarte de que vas a un torneo sin saber ni dónde es, ni cómo funciona, ni qué hay que preparar. Al final acabas sabiendo las cosas por lo que te dicen los padres u otros compañeros.

V1: Quizá se escapan muchas cosas porque hay demasiados equipos. En nuestro caso sí que nos reunieron para informarnos del torneo, los costes, las previsiones... Hicieron una reunión de equipo con el entrenador. Tal vez falte personal, alguien encargado de coordinar la comunicación con todos los equipos de la Peña.

M2: A los padres de mi equipo sí los reunieron, pero a mí como entrenadora no me comunicaron nada.

V4: Yo también me voy enterando por otros entrenadores. Por ejemplo, ahora va a haber un cambio y lo sé porque soy entrenador, pero los jugadores del juvenil que no entrenan no están informados. Nuestro entrenador lo comunicó, pero si no fuera por eso, muchos se enterarían solo por comentarios que oyen por ahí.

V2: ¿Entre entrenadores hacéis reuniones?

V4: Hubo una reunión hace poco, la reunión general de entrenadores.

V2: Sí, pero esa fue con delegados. Me refiero a si hacéis reuniones solo entre entrenadores para intercambiar impresiones o ideas.

MOD: ¿Y os gustaría que se hicieran reuniones únicamente de entrenadores?

V4: De vez en cuando estaría bien, sí, para ir hablando de cómo va todo.

V3: Yo también creo que sí. En el grupo de entrenadores a veces solo se mandan fotos diciendo: “Te has dejado este material” o cosas por el estilo. Pero también se podrían establecer normas cM2s, como estar más atentos con el material, no dejar cosas tiradas porque luego otro tiene que recogerlas. Se pierden muchas cosas. Y como decía Miguel Ángel, con el tema de las

cuentas, a veces te preguntas: “¿Realmente no hay presupuesto para comprar más balones o material?”

M1: Seguramente haya dinero para eso, incluso seguros y demás, pero como no se explica...

V3: Exacto, como no se explica, la gente no lo sabe. Yo como jugador, el año pasado en fútbol once, recuerdo que había muy pocos balones y algunos estaban rotos o en muy mal estado.

V1: Desde fuera, viendo la cantidad de niños y jugadores que hay, y teniendo en cuenta las cuotas, la gente se pregunta: “¿Dónde va el dinero?” Se supone que el local es del ayuntamiento, y entonces no se sabe quién paga el agua, la luz...

V2: ¿Sabéis si el campo se alquila o si se paga algún alquiler?

M1: No lo sé.

V1: La gente se pregunta eso, ¿dónde va el dinero si faltan balones y material básico?

V3: Yo lo he comentado varias veces con amigos, incluso hemos hecho cálculos. Quizás no sean del todo exactos, pero creemos que sí debería haber suficiente para comprar, por ejemplo, diez balones más.

V1: También con las duchas: de cinco, solo funcionan dos.

M2: Y te enteras cuando ya estás allí, le das y no sale agua. Nadie avisa de que no se pueden usar.

V2: Eso es porque hay una subvención de 40.000 euros que no viene del ayuntamiento, sino de la diputación. Ellos tienen fondos para esto, y por eso ahora lo están arreglando.

M1: ¿Y tú cómo te enteraste de eso?

V2: Por una reunión. No iba exactamente de eso, pero el tema salió porque la gente empezó a hacer preguntas. También se habló del bar.

M1: Son temas sobre los que mucha gente tiene inquietudes. Estaría bien que se transmitieran, porque ayudaría a tener una sensación de mayor claridad y tranquilidad. Al final, todo vuelve a lo mismo: la comunicación.

V1: Sí, y más allá de los padres, cuando hubo la sequía y no había agua, otros equipos venían con las mochilas preparadas para ducharse y nadie les había informado. Eso genera una sensación bastante negativa.

MOD: ¿Y os ha pasado el caso contrario, de ir vosotros a un campo donde no os pudierais duchar y que no os hubieran avisado?

V2: Sí, sí que ha pasado. Este año, no recuerdo qué campo era, pero no tenían agua caliente. Nos avisaron, pero ya estando allí. Es decir, cuando estábamos en el campo nos dijeron que había agua, pero no caliente. Eso sí, fue algo puntual, muy raro.

V1: Bueno, en ese caso fue porque ese día se había estropeado el calentador. Pero yo me refería al tema de la sequía, que estuvimos tres o cuatro meses sin poder hacer nada al respecto.

M2: En otros campos tampoco había agua, pero sí avisaban. Recuerdo ir a jugar a otros equipos y que el delegado dijera: “Oye, no os podéis duchar porque no hay agua en el campo”. Claro, eso da una imagen muy diferente del club.

V1: Exacto, que los niños no se puedan duchar porque no hay agua... al menos que te avisen.

V2: Son pequeños detalles que se pueden gestionar fácilmente a través del delegado, pero siempre es mejor que sea el club quien lo comunique de forma oficial.

MOD: ¿Y las reuniones de delegados o entrenadores? ¿Con qué frecuencia se suelen hacer, más o menos?

V4: Las reuniones de entrenadores, salvo que haya algún cambio puntual, prácticamente no se hacen. Déjame pensar...

V2: Yo llevo dos años como delegado y diría que esta última fue la primera reunión a la que he asistido.

V3: Quizás al principio de temporada sí se hace una reunión para explicar cómo va a funcionar el curso, objetivos, etc. Pero a mitad de temporada, para comunicar algo concreto, apenas se hacen.

M2: Al principio se marcan unas normas, se organizan las quedadas de Navidad y otras cosas, pero no son reuniones informativas como tal.

MOD: Vamos a pasar ahora a otro punto que es bastante importante. El plan de comunicación también incluye lo que se llama Social Media Plan, es decir, el plan de comunicación para redes sociales. Primero, ¿sois conscientes de que la PBV tiene redes sociales? ¿Las seguís? Me refiero a la página web, Instagram, TikTok y Facebook.

TODOS: Instagram.

V3: Sé que hace poco cambiaron la persona que gestionaba el Instagram. En cuanto a la comunicación de convocatorias o para que venga más gente a ver los partidos, sí que ha mejorado. Pero en TikTok... hace dos o tres años que no se sube nada. Se publica mucho menos.

V4: En Instagram ha habido una mejora, pero la persona que lo lleva tiene ciertas limitaciones impuestas por el presidente. No puede subir todo lo que considera que sería mejor, como determinadas publicaciones.

MOD: Ahora entraremos en ese tema. Pero primero, ¿diríais que consumís frecuentemente el Instagram de la PBV? ¿Y por qué motivo?

V1: Yo llevo unos meses intentando desconectarme de redes sociales como Instagram, así que si hay noticias, muchas veces no me entero. Me pasa tanto con la PBV como con el ayuntamiento.

V2: Yo sí que miro Instagram, el de la PBV también. Lo hago porque parece que hay algo más de comunicación, como publicaciones del juvenil, resultados... así te enteras de lo que pasa en varios equipos.

MOD: ¿Pero entras expresamente en el perfil de la PBV o simplemente te aparece?

V2: Me aparece directamente en la aplicación. Entrar específicamente en el perfil, lo hago solo si me salta algo en el feed.

MOD: ¿Tú, M2, lo consumes?

M2: Cuando me aparece, sí. Sobre todo miro los resultados, porque así no tengo que ir equipo por equipo, salen todos juntos y es más fácil.

MOD: Vale. Y cuando entráis o veis contenido de la PBV, centrándonos en Instagram, que es lo que más usáis, ¿os interesa interactuar con las publicaciones? ¿Dais likes, comentáis, compartís las publicaciones o las historias? ¿Lo hacéis?

M2: Yo no suelo.

V2: Yo normalmente sí doy like, pero no suelo comentar.

V3: Depende. Como jugador, si se publica algo sobre nuestro equipo y es un partido importante o contra un rival fuerte, sí que doy like. O si publican algo sobre equipos de compañeros que también están arriba, también. Pero si es solo una convocatoria estándar, no suelo dar like porque no lo considero relevante.

V4: Si es una publicación sobre nuestro equipo, sí que la comparto en mis redes para que llegue a más gente y se acerquen a vernos. Si no, simplemente doy like y ya está.

MOD: Os voy a pedir ahora, si podéis, que cada uno o cada dos salgáis un momento al Instagram de la PBV. Simplemente quedaros en la página principal y, a primera vista, ¿qué os parece? ¿Os gusta? ¿No os gusta? ¿Lo veis atractivo?

V4: Yo lo veo poco atractivo. La biografía está vacía, solo tiene el enlace a la web, que además lleva tiempo sin actualizarse. No me parece nada atractivo.

V2: Básicamente todo son fotos y anuncios de partidos. Podrían salir imágenes de entrenamientos, de los niños llegando al campo, o incluso cuando los equipos se colocan en el centro del campo antes de empezar.

V3: Lo veo un poco pobre, como ha dicho Nil. Por ejemplo, sigo otras cuentas de Instagram de clubes, y publican la charla previa a un partido, graban el inicio, y eso llama la atención. Si ves un vídeo así, te engancha.

MOD: ¿Eso que comentas lo ves en clubes parecidos en tamaño a la PBV, o en clubes con equipos en categorías más altas?

V3: No, claro, lo suelo ver en clubes con equipos en categorías superiores. Pero si el objetivo es que la PBV crezca, que tenga buenas categorías, que la siga más gente y que sea un club atractivo, hay que fijarse en quienes lo hacen bien, aunque sean más grandes.

M2: Y visualmente también, hay demasiados colores y no se ve muy claro.

MOD: Eso de los colores es interesante. ¿Os gustaría que las publicaciones siguieran una temática visual más coherente? Por ejemplo, en los posts fijos.

M2: Sí, todo estaría más unificado. Incluso las historias destacadas, las portadas... se vería todo más ordenado.

MOD: Antes Nil ha mencionado las convocatorias que se publican en las historias. ¿Os parece bien que estén en las historias o preferiríais que fueran posts fijos?

V3: Yo creo que en las historias está bien, pero quizá sería útil subir la del sábado el mismo sábado, y la del domingo por la mañana. Así, si un padre no ha recibido la convocatoria por otro canal, al menos puede verla en Instagram.

MOD: ¿Y qué tipo de contenidos concretos os gustaría ver más en el Instagram y las redes del club?

V2: Por ejemplo, alguna declaración de algún jugador del juvenil que vaya primero, preguntarle qué sensaciones tiene tras un partido, cómo va la temporada... O incluso a los delegados, una mini-entrevista: qué tal el equipo, cómo ve a los jugadores. Cosas así.

V1: Hace tiempo que no entro, pero antes enviaban fotos o vídeos de goles. Había resúmenes con los mejores goles de la jornada, que enviaban los padres. Eso estaba bien, la verdad.

V3: En Vallirana, por ejemplo, en el torneo de verano Área de Gol, en menos de un mes le han dado muchas vueltas al tema del Instagram. Cada día subían contenidos: jornada 1, jornada 2, vídeos de goles, jugadas, entrevistas...

V2: Y no solo durante el torneo, sino antes. Generaban expectativas, hacían difusión...

V3: Lo hicieron muy bien. Y siendo de un pueblo como Vallirana, te puedes fijar más aún o incluso preguntar a los organizadores cómo lo hicieron, para aplicarlo en la PBV.

M1: ¿Y sabéis quién lleva las redes sociales de la PBV?

V4: Lo lleva un amigo nuestro que está estudiando Comunicación Audiovisual.

M1: Ah, vale, entonces está enfocado a eso.

V4: Sí, pero como decíamos, está muy limitado. No puede hacer todo lo que le gustaría.

V3: Una vez nos explicó su idea. Tenía PowerPoints preparados con propuestas para mejorar el contenido, pero luego le decían: “Esto no se puede, esto tampoco”. A veces, cuando no tenía tiempo, lo llamaban para que fuera a grabar entrenamientos, sin haberlo planificado. Y claro, si no tienes tiempo, la calidad no es la misma.

V4: Con las nuevas equipaciones le pidieron hacer un vídeo para presentarlas, pero tuvo que buscar gente él mismo, sin conocer a los jugadores del club, para que salieran en el vídeo con la camiseta.

V2: Al final todo está relacionado con los recursos. Tener a alguien que se encargue profesionalmente de las redes cuesta dinero. Si lo hace alguien de forma casi altruista, es difícil mantener un nivel alto.

V1: Sí, pero si tienes a un chaval con ganas, no creo que por subir una foto cobre más. Podrías aprovechar su motivación.

M1: Igual también falta algo de comunicación. Quizá habría que replantear las cosas y decirle: “Esto está así, pero podríamos hacerlo de otra forma, ¿no?”

M2: Si te fijas en clubes pequeños o medianos como el AE Vallirana o el Cervelló de fútbol sala, se mueven mucho más. Cada semana en el Cervelló suben los cinco mejores jugadores de cada jornada de distintos equipos.

M1: En Martorell también lo hacían. Mi hijo jugó tres años allí y no tiene nada que ver. Subían los mejores jugadores de la jornada, tenían un campo específico en el perfil para eso. Felicitaban a todos los que cumplían años, daba igual si eran 500 personas. Cada mañana salía su foto felicitándolo. Todo eso lo colgaban en Instagram.

MOD: ¿Ese tipo de contenido os gustaría?

M2: Sí, me gustaría. Creo que atraería a mucha más gente.

MOD: Y una pregunta para los que tenéis hijos menores —aunque vosotros también lo sois—, como padres, ¿tendríais algún problema en que vuestros hijos aparecieran en un vídeo donde se les viese de cerca? No hablo de jugando un partido desde lejos.

V1: No, nosotros ya lo hacemos. A veces subo historias o fotos de mi hijo. No es lo mismo que lo haga la PBV, que lo puede ver más gente, pero no tengo problema.

MOD: ¿Firmáis algún consentimiento al inicio de la temporada? Me suena que sí. Los colegios lo gestionan bien.

TODOS: Sí, sí, sí. Todo el mundo lo firma. Tienen redes sociales, hacen vídeos...

V1: Ahora, con la nueva aplicación que graba los partidos, creo que hay un cartel que informa que se pueden grabar. Es como con la protección de datos.

V2: A mí, personalmente, no me importaría, pero siempre hay que pedir permiso.

V3: Yo, como jugador, no tengo problema. Tampoco mis padres. Llevo en la PBV desde pequeño y sé que existe ese permiso. Además, siempre se suben cosas positivas. Si hacen un vídeo, será para mostrar un gol, una celebración... No creo que lo hagan para ridiculizar a nadie.

V1: Como padre, me gustaría ver una buena jugada de mi hijo en redes. Me parecería interesante.

M2: Lo ves en pueblos de al lado, con clubes pequeños, que mueven muchísimo más sus redes.

MOD: Dejamos un momento las redes sociales. Más adelante hablaremos de la página web. Pero, por ejemplo, Nil, ¿te sientes escuchado como entrenador? Es decir, si pides algo a la PBV, a la junta o a tus superiores, ¿sientes que te hacen caso?

V4: Si pido algo, como material o si hay un problema, si es algo que afecta a mucha gente, sí que se hace algo. Pero si solo lo pido yo, no suele hacerse nada. Si se convierte en una petición común, entonces sí.

MOD: ¿Tu percepción cambia cuando estás como jugador? ¿A mejor o a peor?

V4: A mejor. En el juvenil me siento más cuidado. Creo que nos tratan mejor.

MOD: M2, en tu caso, como el femenino es una sección relativamente nueva, ¿sientes que os hacen más caso por eso?

M2: El primer año sí. Se nos dio mucha visibilidad, fuimos parte de la presentación con los equipos promesa... parecía prioritario. Pero ahora eso ha disminuido bastante. Y depende con quién hables en la junta: algunos te hacen más caso que otros. Por ejemplo, si hablo con Gori me siento más escuchada que con Jordi u otros. Incluso con mis entrenadores, a veces la comunicación no es tan buena, así que tengo que buscar otras vías para que se me escuche.

MOD: Y vosotros como padres o familiares, ¿sentís que si pedís algo se os hace caso?

M1: En mi caso, si hemos pedido mover un partido porque no podíamos asistir, lo han intentado cambiar. El entrenador ha hecho lo posible. No pedimos muchas cosas, así que no lo sé con certeza.

MOD: ¿Y tú como delegado? ¿Has tenido alguna situación en la que pediste algo y se hizo, o no se hizo? ¿O sentiste que no tenías espacio para expresarte?

V2: Sí. Por ejemplo, a principio de temporada los botiquines están bien, pero con el tiempo empiezan a faltar cosas. He tenido que pedir reposiciones, y cuesta que lo hagan, pero al final lo reponen. De momento, siempre han acabado haciéndolo.

MOD: En general, ¿cómo calificaríais la disponibilidad del club para recibir críticas, sugerencias o peticiones? ¿Sentís que os escuchan? ¿Tenéis espacio para expresaros, ya sea con cosas buenas, críticas constructivas o cambios en los horarios?

V3: Cambiar partidos es complicado. Dentro de lo posible, lo intentan, pero cuesta porque el Vallirana tiene siempre algún equipo jugando en casa, también el Olesa, y hay muchos equipos del mismo club. Es difícil coordinarlo todo. Pero el resto de cosas, creo que intentan resolverlas como pueden.

MOD: ¿Diríais que el club está abierto a mejorar en base a los comentarios que recibe?

V3: Ahora sí. Han empezado a mejorar con la aplicación, con la comunicación. Antes no era así.

V4: En el juvenil, por ejemplo, siempre pedimos jugar los sábados por la tarde y no nos han fallado. Como juvenil me siento bien tratado.

MOD: El juvenil es el primer equipo de la PBV, ¿verdad?

V4: Sí.

MOD: ¿Y vosotros? ¿Creéis que el club está dispuesto a mejorar según los comentarios que hacéis o que hacen otros padres?

V1: No tenemos muchos ejemplos recientes, la verdad...

M2: En el juvenil femenino hemos pedido cambios de horarios, porque nos suelen poner los partidos a la una o a las dos. No siempre son buenos horarios. A veces intentan cambiarlos, pero normalmente hay otros equipos que tienen prioridad sobre nosotras.

V1: Eso pasa también en otras categorías. Cuando los niños eran pequeños, siempre se decía que los benjamines debían jugar a las nueve de la mañana. Mi hijo ahora es alevín de segundo año y sigue jugando a esa hora. No se entiende bien. Nos hemos quejado de forma informal, pero no ha habido respuesta. Vas a otros campos y ves lo mismo, así que al final no sabes muy bien cuál es la lógica.

MOD: ¿Pero si tuvierais algo importante, una queja formal, ¿creéis que tenéis espacio para hacerlo?

V1: Sí, creo que siempre se puede hacer a través del entrenador.

MOD: ¿Siempre a través del entrenador?

V2: En mi caso, como delegado, tengo más acceso en el campo. Hablo más con los coordinadores. Si hay algo que comentar, lo digo y me escuchan. Luego está si está en sus manos o no hacer algo, pero por lo menos escuchar, sí que lo hacen. Siempre que he hablado con el presidente, con Juan Carlos o con José Luis, me han escuchado. Otra cosa es si pueden solucionarlo o no.

MOD: Volvemos al tema de redes sociales, en concreto, a la página web. ¿La habéis visto?

M1: ¡Nunca! Creo que en mi vida he entrado.

MOD: La tengo abierta aquí en el ordenador. A primera vista, ¿qué os parece la web? ¿Primeras impresiones, igual que con el Instagram?

M1: A ver... No aparece ningún jugador, nada. Es muy sencilla, parece... vacía.

V3: Podrían empezar mostrando algo distinto. En vez de empezar directamente con los resultados, presentarse mejor. No simplemente decir qué es el club, sino poner una foto de equipo, del escudo, una imagen de la presentación general donde salimos todos. Algo que represente la esencia del club. Luego, sí, que haya apartados de partidos, equipos, resultados, torneos... todo lo necesario.

M1: Queda como muy seria. No parece una web de un equipo de fútbol, ¿verdad?

V2: Es la primera vez que la veo.

V1: Además, no está actualizada. Las horas de entrenamiento son de 2023-2024.

M1: Eso dice mucho sobre el caso que le hacen...

MOD: Veo aquí que hay una salutación, la historia del club... ¿Os parece bien incluir eso? ¿Os gustaría ver más información como un número de contacto, un organigrama del club? Y si se implementaran mejoras, ¿usaríais más la web?

M1: No, seguramente no. Acceder al Instagram es más rápido, más ágil y tiene más movimiento.

V4: Yo ni siquiera sabía que existía la web. Sé que está desde hace poco, pero nadie me lo había dicho. Me enteré por la biografía de Instagram.

M2: Aunque es cierto que si en la web pudieras ver todos los partidos de todos los equipos de la PBV, sería más fácil que estar buscándolos uno a uno en la federación.

V2: Todo depende del ritmo de vida que llevamos. Hoy todo es rápido, y necesitamos consumir información de forma inmediata. Quizá en casa, con tiempo, sí se mire, pero no es lo habitual.

V1: También existen apps como el Massap o la federación, donde puedes ver los partidos y enterarte de los cambios de horario antes que en la web de la PBV.

M1: El problema de esas apps es la publicidad, pero bueno, algo tienen que financiar.

V1: Pero en general, la web no me aporta mucho. La historia la lees una vez, pero no vuelves solo por eso.

M1: Además, teniendo lo del 360, quizá ya cubre parte de esa necesidad.

MOD: En tu caso, por ejemplo, que has tenido a Noa en Martorell, ¿entras en la página web del Martorell? ¿Sabes si tienen?

M1: No.

MOD: ¿Y vosotros habéis estado en otros clubes como jugadores?

V4: Yo he estado en dos clubes más y tampoco. Si tienen página web, no lo sé.

MOD: ¿Creéis que es importante que la página web esté actualizada?

V1: Sí, sobre todo eso. Si no, da mala imagen.

V3: Para que esté actualizada y bien hecha, necesitas a alguien que tenga tiempo. La persona que lo lleva intenta hacer lo mejor que puede con los límites que tiene. Si estudia por la mañana, tiene otras responsabilidades por la tarde... no puede abarcar todo: web, Instagram, redes en general.

M1: Y que el club invierta dinero.

M2: Pero es cierto que si quiero buscar un resultado del juvenil, es más fácil ir a la federación. Aunque si los resultados de la PBV estuvieran agrupados y accesibles en la web, ayudaría a quienes no se manejan bien con otras plataformas.

MOD: Uno de los problemas que tiene la PBV, como entrenadores lo habréis notado, es que se marchan muchos niños, sobre todo en categorías inferiores, y no llegan tantos nuevos. Ahora que hay buenos equipos, ¿cómo creéis que se podría atraer a más niños de otras zonas?

V3: Instagram. Creo que ahora mismo lo más potente es Instagram. Hacer cosas innovadoras. Todo el mundo usa redes sociales. Si alguien ve algo llamativo de un club en TikTok o Instagram, eso ya suma. Y si además de atraer visualmente, el club consigue que lo que muestra se corresponda con la realidad —que las instalaciones estén bien, que haya buena atención—, eso fideliza. Porque puedes tener un Instagram espectacular, pero si luego llegas al club y no hay nada detrás, pierdes el efecto. Llegas a las instalaciones, ves los vestuarios, y falta identificación, faltan cosas. O por ejemplo, me gustaría que la PBV tuviera una base, un concepto común. Que no pase que viene un entrenador y juega de una manera, y otro lo hace completamente distinto.

V3: Este año, al principio de temporada, se comentó que habría una persona encargada de establecer la metodología del club. En Fútbol 7 creo que sí ha habido alguna reunión sobre cómo orientar el juego de los niños, pero en Fútbol 11, que yo sepa, no. Se trata de que todos los equipos tengan una misma línea, sobre todo en la etapa de formación.

V1: Exacto, que todos los equipos jueguen más o menos igual, especialmente en Fútbol 7, para que cuando lleguen a Fútbol 11 tengan conceptos claros.

M1: Y no solo a nivel de juego, creo que también sería importante contar con un psicólogo deportivo, que trabaje valores con los niños, que les dé charlas para fortalecer el equipo desde dentro. Para mí, ahí también hay una carencia importante.

V2: Está muy bien que se fomente que los jóvenes sean entrenadores, pero creo que la PBV debería apoyarles mucho más.

MOD: Ya lleváis varios años en el club. ¿Sabéis cuál es la misión de la PBV? ¿Cuáles son sus valores?

V1: Entiendo que formar a los niños... Pero no, no lo tenemos claro. Lo suponemos.

MOD: ¿Creéis que sería importante hacer más hincapié en esa misión y en esos valores?

V2: Totalmente. Al final, el fútbol forma parte de la educación de nuestros hijos. La principal es la de casa, claro, y también el colegio, pero el deporte, como el fútbol, es otro ámbito educativo.

M2: Volviendo a lo que decía Xavi sobre que los niños se marchan porque los llaman otros clubes... No estoy del todo de acuerdo. En mi caso, yo me quería ir este año porque no estaba a gusto con los entrenadores ni con la comunicación. Lo comuniqué a coordinación y fue complicado. Descubrí que, legalmente, no podía irme, porque si juego en Vallirana, que es mi pueblo, no puedo cambiar al club que comparte campo, aunque esté en la misma instalación. Tendría que pagar la ficha del juvenil de la PBV, algo que desconocía totalmente.

M1: Claro, tú lo desconocías, pero hay muchos niños pequeños que se han ido sin más. Si analizamos los motivos, muchos han sido por enfados, por discrepancias...

M2: No creo que todos se hayan ido porque les han llamado de otros clubes. Muchos se han marchado por descontento interno.

MOD: ¿Puedes explicar un poco más sobre eso M1?

M1: A veces, si un padre se enfada con un entrenador, se lleva a su hijo y a tres más, que son amigos.

V1: Sí, pero yo he escuchado que de un equipo se han ido 80 niños (exageración). Eso es que algo pasa. No hablamos de uno o dos, sino de muchos. Y cuando se van tantos, hay que reflexionar y sentarse a ver qué está fallando.

V2: Esto pasa en todos los clubes, claro. Pero lo que yo he percibido es que en la PBV hay muy poca autocrítica. Parece que se acepta como algo normal: “se han ido, ya volverán”. Pero ante este volumen de salidas, hay que tener autocrítica. Analizar lo que no se ha hecho bien y corregirlo.

V1: Es que no recuerdo un año con tantos jugadores marchándose. Fue un número muy alto.

MOD: ¿Creéis que la PBV podría haber hecho algo para evitarlo?

V1: Yo tengo mi opinión. Creo que se fomenta mucho el equipo A. El B queda relegado. Y claro, los jugadores del B también pagan lo mismo, también quieren ir a torneos, sentirse parte. El año pasado, por ejemplo, hubo el torneo de Lloret y no todos los equipos fueron. Algunos jugadores o padres querían estar incluidos. Quizá no todos en el mismo torneo, pero podrían buscarse alternativas. Se nota mucho la prioridad hacia los equipos de arriba.

M2: También depende del equipo y de los entrenadores. Hay entrenadores con los que puedes comunicarte fácilmente, y otros con los que es más complicado.

MOD: Aprovechando que habláis de los entrenadores, ¿creéis que falta formación? Que siendo jóvenes, ¿necesitáis más apoyo o herramientas?

V3: Yo creo que sí, tanto en lo futbolístico como en lo psicológico. Lo que sé es por experiencia como jugador, por observar entrenadores y absorber cosas. Pero a nivel psicológico, gestionar situaciones con padres, por ejemplo, es complicado. Si un padre viene y te pregunta por qué su hijo juega dos partes y otro tres, ¿cómo lo explicas siendo tú un chaval de 17 años? No puedes decirle que su hijo no es tan bueno, porque se puede malinterpretar. Es una situación complicada.

M2: No solo con los padres. Llevar un equipo, especialmente de ciertas edades, es complejo. Las niñas que entreno tienen sus problemas, sus enfados... Gestionar eso requiere herramientas, formación. Saber cómo ayudarlas mejor nos facilitaría mucho el trabajo.

V1: Lo que pasa es que no se ve como un proyecto a largo plazo. Se piensa que quizá el año siguiente ese entrenador joven ya no estará, y por eso no se invierte en su formación.

M1: Pero yo sé que lo tienen en mente. Sé que hay intención de hacerlo en un futuro cercano.

MOD: Lo veis necesario entonces.

V1: Sí. Nuestros hijos pueden venir frustrados, llorando, y hay que saber gestionar esas situaciones. Al final, entre ellos se quieren, pero es importante que el entrenador tenga herramientas para manejarlo.

V2: De hecho, en la última reunión con delegados y entrenadores se habló de algo que me parece fundamental: formación en primeros auxilios. Debería venir una persona cualificada, una enfermera o alguien del ámbito sanitario, a enseñarnos lo básico. En un partido puede pasar de todo: un golpe en la cabeza, una torcedura... Saber hacer un vendaje o cómo actuar puede marcar la diferencia.

V3: El año pasado, cuando entrenaba con M2, había días que iba yo y otros que iba ella. Recuerdo una niña que vino sangrando por la rodilla y no sabía qué hacer. Le eché agua, un poco de spray... pero no tenía ni idea.

M1: Es increíble y me enfada. Yo trabajo con niños y me exigen mil cosas en prevención de riesgos laborales. Pero luego un club, que también trabaja con menores, no tiene ninguna exigencia en ese sentido. Me parece lamentable.

V1: Puede que haya una o dos personas de la directiva que sepan actuar, pero no es suficiente.

V4: Xavi y yo, por ejemplo, lo tenemos porque hicimos un curso de árbitro, pero si no, no sabríamos qué hacer.

M1: Todo esto tiene que entenderse como crítica constructiva. Hay que trasladarlo al club para mejorar.

V1: Exacto. Estamos aquí para construir algo mejor.

V2: Queremos lo mejor para nuestros hijos. Esa es la base.

MOD: Entrando ya en el último tema, y relacionado con eso que comentas de construir algo mejor: cuando estáis en la PBV, ¿sentís que formáis parte de una familia?

M1: En nuestro equipo sí. Somos como una familia.

MOD: ¿Y a nivel de club?

TODOS: No.

MOD: ¿Y vosotros, como jugadores, lo sentís? ¿Creéis que debería haber más unidad, más sentimiento de pertenencia?

M2: Yo creo que sí. He estado en otros deportes, donde aunque hubiera mucha diferencia de edad, el sentimiento de equipo y de pertenencia era más fuerte. No se dividía tanto por categorías, había más unidad.

MOD: ¿Y veríais bien que, para conseguir eso, se hicieran sorteos en redes sociales, más eventos durante el año? Algo más continuo, no solo cosas puntuales como la chocolatada de Navidad.

V2: Sí. Creo que una de las mejores iniciativas ha sido la comisión de fiestas. La gente que se ha implicado ha organizado cosas muy buenas. A raíz de esa comisión podrían surgir muchos más eventos.

V1: El torneo de Lloret, por ejemplo, también une mucho. Vas con todos los equipos, hay convivencia, bailes... todo eso suma.

V2: Eso sí genera sentimiento de club. Pero si no, todo queda en cada equipo por separado.

V1: Hay que fomentar todo eso. A veces parece que solo importa el resultado del equipo, que gane el mío. Pero al final estamos aquí para que los niños se diviertan, aprendan, jueguen... Aunque jueguen más o menos minutos. Pero no todos los padres lo ven así. Hay mucha presión.

MOD: ¿Y creéis que estaría bien organizar reuniones con padres para explicar esto?

PADRES: Sí, sí, totalmente.

V2: Incluso una charla con un psicólogo para los padres. Porque al final nosotros somos el espejo de los niños. Y hay comportamientos en los campos de fútbol que no se deberían tolerar.

MOD: ¿Habéis tenido alguna reunión de este tipo? ¿O sabéis si se ha hecho alguna sobre comportamiento?

V4: En el juvenil sí. Como muchos niños pequeños vienen a vernos, nos hicieron una reunión para recordarnos que debemos dar buen ejemplo.

MOD: ¿Y a vosotros, como padres, alguna vez os han hecho una charla así?

V2: Recuerdo alguna especie de aviso o toque de atención...

V1: Sí, hubo un caso con un padre al que expulsaron durante unos meses. A raíz de eso hubo un aviso general.

V3: También hubo una vez en que se habló con todos los entrenadores porque durante un mes en Fútbol 7 hubo muchas rojas por insultos al árbitro, peleas... Y estamos hablando de niños pequeños. En Fútbol 11 aún podría pasar más por la competitividad, pero en Fútbol 7, que es formación pura, debería ser impensable.

V2: Es verdad. Se dieron casos graves incluso en categorías de niños muy pequeños.

MOD: Bueno, pues esto es todo. Muchas gracias. Ha sido una conversación muy interesante.

TODOS: ¡Gracias a ti!

Annex 2

Resultats i anàlisi de l'enquesta

P1: De l'1 al 10 que tant satisfet estàs amb la comunicació actual del club cap a tu mateix

Els resultats indiquen una valoració generalment positiva: el 79,8% dels enquestats ha puntuat entre 7 i 10, mentre que només el 5,1% ha donat una puntuació baixa (entre 1 i 3). Les puntuacions mitjanes (entre 4 i 6) representen el 15,2%. La mitjana global se situa en un 7,5

sobre 10. Si s'observa la puntuació en funció de la vinculació amb el club dels enquestats, els resultats indiquen que els delegats, entrenadors i coordinadors són els que valoren més positivament la comunicació amb mitjanes properes o superiors a 8, mentre que les famílies i jugadors mostren puntuacions lleugerament més baixes, entorn del 7.

P2: Quins canals de comunicació utilitza actualment per rebre informació del club?

Els canals més utilitzats són clarament els de comunicació directa i immediata, com l'Aplicació 360 i *WhatsApp*, que acumulen més del 70% de les respostes. En canvi, les xarxes socials i el correu electrònic tenen un ús significativament més baix. Això pot indicar que, tot i ser eines útils per a la difusió pública o institucional, no són percebudes com a canals primaris per a la comunicació interna o operativa del dia a dia. Només 4 de cada 10 persones reben informació a través de xarxes socials.

P3: Com valora la claredat i precisió de la informació rebuda del club?

La majoria dels enquestats considera que la informació que reben és clara o força clara. Un 70,7% escull puntuacions altes (4 o 5), fet que indica una valoració positiva generalitzada. Tot i això, prop d'un 24% es mostra més neutre (valoració 3) i un petit percentatge (5%) considera que la informació és poc o gens clara.

P4: Quin tipus d'informació considera més rellevant?

Els resultats mostren que el 88,9% dels enquestats consideren prioritàries les convocatòries i resultats, seguits pels entrenaments (75,8%) i els esdeveniments (61,6%). Les notícies del club tenen menys pes (42,4%). Això indica una clara preferència per la informació esportiva i operativa, per davant dels continguts institucionals.

P5: Has tingut alguna dificultat per accedir a la informació del club? En cas afirmatiu, quina?

La majoria dels enquestats (67,3%) no ha tingut problemes per accedir a la informació del club. Tot i això, gairebé un terç dels participants (27,9%) indica que sí n'ha tingut. Una part dels comentaris fa referència a problemes tècnics puntuals amb l'ús de l'aplicació o altres eines digitals. Altres participants destaquen la sensació que la informació no sempre arriba de manera clara o completa, especialment quan es difon exclusivament a través de xarxes socials. També

s'esmenta que l'existència de massa canals diferents pot generar confusió, especialment entre les famílies.

P6: Em sento escoltat/ da quan fas algun comentari o suggerencia al club

La majoria dels enquestats se situa en un grau mitjà de percepció d'escolta (3 o 4 sobre 5), cosa que indica una certa disposició positiva del club a escoltar els seus membres, però sense arribar a generar una percepció generalitzada d'atenció plena. Només un 28,7% afirma sentir-se plenament escoltat, mentre que el percentatge de valoracions baixes (1 o 2) és minoritari.

P7: Creus que s'haurien d'establir reunions periòdiques (mínim 2 per temporada) entre entrenadors/club i famílies?

Un 40,6% hi dona el màxim suport (valoració 5) i més de la meitat es mostra clarament favorable (valoracions 3 o 4). Només un 3% rebutja la idea. La mitjana de 4,2 confirma que és una demanda ben valorada per la majoria de membres.

Les famílies són el col·lectiu que valora amb més intensitat la necessitat de fer reunions periòdiques amb entrenadors i el club, amb una mitjana propera al 4,5 sobre 5. Els entrenadors també mostren una valoració elevada, però lleugerament inferior. Els jugadors són el grup que menys valor dona a aquesta proposta, amb una mitjana inferior al 4.

P8: Amb quina freqüència consumeixes contingut de la PBV a Instagram?

La majoria dels participants consumeix contingut d'*Instagram* amb una certa regularitat setmanal (54,5%), mentre que un 31,7% ho fa de manera puntual. El seguiment diari és minoritari (7,9%) i un petit percentatge no el consulta mai. Això indica que *Instagram* és un canal conegut i utilitzat, però no imprescindible en el dia a dia per a una part significativa dels membres del club.

P9: Creus que el perfil d'Instagram hauria de tenir una estètica i uns continguts diferents a l'actual?

Tot i que no hi ha una crítica majoritària a l'estètica actual, una gran part dels enquestats (63,4%) considera que caldria introduir canvis moderats, i un 21,8% aposta clarament per una

renovació. La mitjana de 3,6 mostra una opinió general favorable a fer millores, però sense una demanda urgent ni rupturista.

P10: Quin tipus de contingut t'agradaria veure més a les xarxes socials del club?

Les opcions més escollides han estat els resums de partits amb gols i millors jugades (85,1%) i les fotografies dels partits i entrenaments (77,2%). Això indica que els membres del club valoren molt els continguts que permeten seguir o reviure l'activitat esportiva de manera visual.

També destaca l'interès per formats més creatius com el "Gol de la jornada" o la "Parada de la setmana" (75,2%), que obren la porta a una estratègia comunicativa més participativa i atractiva. Un 62,4% dels enquestats reclama més fotografies d'equip o moments emotius, la qual cosa evidencia la importància de mostrar el vessant social i humà del club, reforçant valors com la convivència, el grup o l'orgull de pertinença.

Els jugadors i entrenadors mostren un interès molt destacat pels resums de partits i les accions destacades com "Gol de la jornada". Les famílies, en canvi, tenen una preferència més equilibrada i també valoren molt les fotografies dels partits i moments emotius, així com les fotografies d'equip. Els delegats i perfils de coordinació, tot i ser menys nombrosos, també mostren una tendència clara cap als resums de partits com a principal prioritat.

P11: Utilitzes la pagina web del club per informar-te?

El 73,3% dels participants declara no fer-la servir, cosa que indica que aquest canal no forma part dels hàbits informatius principals del col·lectiu. Són dades preocupant si es té en compte el paper fonamental que hauria de tenir una pàgina web en qualsevol organització.

P12: Si has respòs que no, per què?

La raó més habitual per no utilitzar la web és simplement el desconeixement de la seva existència, fet que posa de manifest una manca de difusió o visibilitat d'aquest canal. També hi ha membres que afirmen preferir altres canals més directes o habituals, com ara *WhatsApp* o l'aplicació 360. Una minoria considera que la web no és útil o no conté informació rellevant, fet que apunta a possibles mancances de contingut o actualització.

P13: Què creus que es pot millorar de l'actual web?

El 66,7% dels enquestats considera necessari que la web tingui una actualització més constant, i un 59,6% reclama una modernització estètica. Aquests dos ítems evidencien que la percepció general és que la web ha quedat obsoleta tant en aparença com en funcionalitat.

A més, el 52,5% dels participants demana incorporar més informació relacionada amb els partits, així com calendaris i activitats del club. També un 52,5% considera important incloure més fotografies i informació de les plantilles. Un 42% reclama més informació sobre les categories inferiors de la Penya.