



SO ON

COMUNICACIÓ

CLÀUDIA MURALL LÓPEZ

# SO ON COMUNICACIÓ

Integració d'una empresa de comunicació cultural a les Terres de l'Ebre

Projecte final de màster  
Màster Oficial en Gestió Cultural  
Universitat de Barcelona  
Tutor: Tino Carreño Morales  
Juny, 2016

Clàudia Murall López



## AGRAÏMENTS

Vull donar les gràcies als meus pares i al iaio, per caminar sempre al meu costat.

Al Tino, per la paciència i per posar les coses tan fàcils.

I a tots aquells que d'alguna manera o altra, m'heu acompanyat en aquest camí que tot just acaba de començar.

# CONTINGUT

1. EL PROJECTE	7
1.1. Presentació	7
1.2. Justificació i motivació	8
1.3. Objectius	10
1.4. Problemàtiques	10
1.5. Hipòtesis	11
1.6. Metodologia i contingut	12
2. DIMENSIÓ TEÒRICA DEL PROJECTE	16
2.1. Context històric	16
2.2. El consum cultural	23
2.3. La comunicació cultural	36
3. ANÀLISI DE MERCAT	44
3.1. Anàlisi territorial	44
3.2. Anàlisi sectorial	52
3.3. Estructura de mercat	79
3.4. Anàlisi DAFO	91
4. PLA ESTRATÈGIC	95
4.1. El projecte	95
4.2. Missió	97
4.3. Visió	97
4.4. Valors	97
4.5. Objectius	97
5. ESTRATÈGIA JURÍDICA I FISCAL	99
5.1. Forma jurídica	99
5.2. Legislació	103
6. PLA DE MÀRQUETING	105
6.1. Serveis	105
6.2. Públic	108
6.3. Preu	110
6.4. Distribució	113
6.5. Comunicació	113

7. ESTRATÈGIA D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS	121
7.1. Necessitats i contractació	121
7.2. Organigrama	125
8. PLA D'OPERACIONS	127
8.1. Aprovisionament	127
8.2. Infraestructura	127
8.3. Recursos humans	131
8.4. Previsió d'ingressos	132
8.5. Calendari d'operacions	140
9. PLA DE FINANÇAMENT	141
9.1. Posada en marxa	141
9.2. Previsions econòmiques	143
10. AVALUACIÓ	151
11. CONSIDERACIONS FINALS I FUTURES LÍNIES D'ACCIÓ	154
12. BIBLIOGRAFIA I FONTS	157
13. RELACIÓ DE TAULES I GRÀFICS	162

# 1. EL PROJECTE

## 1.1. Presentació

La cultura a les Terres de l'Ebre és quelcom molt arrelat, degut que es tracta d'una zona on es manté la reminiscència de les tradicions i les pràctiques culturals d'abans de la transició democràtica. Això potser és degut pel fet que es tracta d'una zona eminentment rural, molt lligada al treball de la terra i consegüentment, al seguiment del calendari estacional. Per altra banda, també es tracta d'un territori que durant anys, s'ha mantingut aïllat en relació a la resta de Catalunya, ocupant una posició secundària davant el centralisme de la capital i la seva àrea metropolitana.

És important tenir en compte aquests factors abans de realitzar qualsevol anàlisi que es plantegi sobre les Terres de l'Ebre, ja que contribueixen a conformar el desenvolupament intern i les seves relacions amb la resta del territori.

Pel que fa al consum cultural, es troba en uns nivells molt baixos a simple vista, ja que hi ha poca resposta participativa a moltes de les activitats que s'organitzen. És per això, que el fet que un territori ric culturalment es trobi amb la paradoxa del poc consum cultural i la dificultat per engegar projectes que generin resposta per part del públic, m'ha portat a qüestionar-me quines poden ser les causes d'aquest trencament, parlant amb termes de consum, de la cadena productiva.

Però no només m'interessa conèixer les causes d'aquest baix impuls cultural per part de la població ebrenca, sinó que també hi vull prendre partit, contribuint a difondre les activitats que es realitzen per tal que generin més impacte al conjunt de la població i que es pugui formar una massa de públics consumidors de cultura.

Després de donar-li voltes a la proposta inicial, descartant entrar en temes polítics del territori -els quals sovint tenen gran part de la influència de les activitats culturals que es realitzen arreu-, he decidit dur a terme el disseny d'un projecte d'empresa de comunicació cultural a les Terres de l'Ebre. Es tracta doncs, d'un treball teòric que pretén unificar l'oferta cultural de la zona i donar-la a conèixer a través de tots els

mitjans possibles per tal que arribi al màxim nombre de persones i que alhora, pugui generar interès. Per tant, no només es vol crear una empresa de comunicació que faci difusió dels actes que es realitzen, sinó que es vol anar més enllà i dotar de valor el seu contingut, adaptant-lo a les demandes i necessitats del públic objectiu.



En resum, es detecta una amenaça territorial que cal cobrir: el baix consum cultural i la necessitat que tenen els productors d'esdeveniments que es troben en què no hi ha una agència específica de comunicació cultural al territori. En segon lloc, s'analitza el perquè del baix consum cultural i finalment, es crea una eina que té com a objectiu augmentar el consum i s'adapta a les necessitats territorials i sectorials de les Terres de l'Ebre.

Concretament, l'empresa de comunicació està plantejada per esdevenir un pont entre els programadors d'esdeveniments culturals i els diferents mitjans de la zona, per tal que l'oferta cultural pugui arribar al màxim públic objectiu. La finalitat és la de contribuir a la dinamització d'un territori culturalment ric però molt poc actiu.

## 1.2. Justificació i motivació

La voluntat de realitzar aquest projecte sorgeix de les inquietuds personals envers el meu territori. Des de ben petita, he format part activa del món cultural a les Terres de l'Ebre. Quan tenia 11 anys vaig començar a formar part de la Colla Jove de Dolçainers de Tortosa<sup>1</sup>, una associació cultural que té com a objectiu la difusió de la música i les tradicions de les Terres de l'Ebre arreu del territori. Va ser llavors quan cada cop més, em vaig anar endinsant i interessant-me pel funcionament i la gestió

---

<sup>1</sup> <https://www.facebook.com/collajove.tortosa>



d'aquest món tan especial que és la cultura. El fet que m'interessi territorialitzar el treball a les Terres de l'Ebre, doncs, no és un fet casual. Hi he viscut molts anys i això em facilita la capacitat d'anàlisi i em permet tenir un coneixement intern, a banda de la motivació extra de treballar per contribuir, encara que sigui en una petita part, amb el desenvolupament cultural de la zona.

En moltes ocasions, i més quan formes part de la festa com a participant actiu, t'adones dels punts forts i febles que existeixen i que com a simple espectador, possiblement no els detectaries. Així doncs, Tortosa com a capital administrativa de les Terres de l'Ebre, no es caracteritza precisament per ser un pol cultural significatiu en comparació a altres ciutats de la resta de Catalunya, tant en producció com en consum. Tot i això, sí que té molt potencial, ja que respecta i conserva gran part de les tradicions culturals de la ciutat.

Amb tot, el fet de dur a terme la proposta en un entorn com les Terres de l'Ebre, s'explica perquè, ja que he viscut gran part de la meua vida allà, i després d'estar uns quants anys vivint en primera persona l'oferta cultural de Barcelona, me n'he adonat que en aquella zona encara hi ha molta feina per fer, tant a nivell cultural com en altres àmbits: és una zona rica culturalment i que s'ha de potenciar.

Així doncs, aquest és el meu punt de partida. Vull contribuir a millorar el sector cultural de les Terres de l'Ebre. Però, com?

La idea inicial girava entorn una proposta més formativa, on em basava en alguns models de Campus de Cultura Popular per adaptar-los al territori. Després de donar-li moltes voltes, vaig arribar a la conclusió que la proposta de creació d'un festival s'adaptava més a les necessitats de les Terres de l'Ebre, ja que no existeix cap festival musical de grans dimensions en les 4 comarques. Tot i això, volia plantejar una idea original i no me'n convenia cap de les que tenia. Finalment, i sense descartar la possible producció d'un festival en un futur, vaig voler aprofundir en la base, indagar i plantejar-me per què la cultura a les Terres de l'Ebre es troba en uns nivells tan escassos. Per determinar tot això, calia analitzar les característiques de la població, del territori i del sector en general. Partint de la hipòtesi que un dels problemes principals és la difusió dels esdeveniments culturals, vaig decidir crear un

pla d'empresa de comunicació adaptada a la realitat del territori en qüestió, que contemplés quines són les necessitats reals i que contribuís a la seva dinamització.

El fet de voler aprofundir més en una agència de comunicació també va relacionat amb la meua evolució formativa i professional. Sempre havia tingut curiositat per conèixer el món de la comunicació, fins que el desembre del 2015 vaig començar a fer pràctiques extracurriculars a una agència de comunicació cultural. Això va contribuir a decantar-me cap a aquest terreny, el qual considero bàsic en el món en què vivim per tal de donar a conèixer les activitats i esdeveniments que es realitzen.

### 1.3. Objectius

Els objectius de la creació d'aquest projecte són:

- o Dissenyar un pla d'empresa de comunicació cultural per a les Terres de l'Ebre que contribueixi al desenvolupament cultural, econòmic i social de la zona.
- o Crear un punt d'unió de tota l'oferta cultural a les Terres de l'Ebre i difondre-la d'una manera unificada i professional, per tal que arribi al major nombre de públic objectiu.
- o Reposicionar la participació, normalització i millora de la cultura a les Terres de l'Ebre.
- o Afavorir la cohesió social i la integració cultural, concebent la cultura com a patrimoni viu del territori.
- o Dinamitzar i revitalitzar el territori com a centre productor i consumidor de cultura.

### 1.4. Problemàtiques

A l'hora de desenvolupar l'anàlisi, m'he trobat amb una sèrie de limitacions. Pel que fa a les problemàtiques que en un primer moment sorgeixen, són la dificultat per disposar de dades extenses i actualitzades sobre el consum cultural i al mateix temps, la poca informació existent pel que fa a l'estat del sector cultural a les Terres de l'Ebre. Considero que una de les tasques que s'han de desenvolupar de manera paral·lela és una anàlisi i estudi de l'estat actual del sector cultural a les Terres de

l'Ebre, el qual es basaria amb una sèrie d'indicadors a tenir en compte i que contribuirien a clarificar el punt de partida d'iniciatives culturals.

Per altra banda, resulta difícil el fet de treballar amb dades provinents del sector públic, ja que en aquest sentit, és molt habitual no trobar correlació en les variables d'un any per a l'altre. És a dir, en una enquesta de consum cultural d'un any concret, s'estableix una classificació dels subsectors culturals, mentre que en la de l'any vinent, se n'estableix una altra de diferent, fet que no permet fer comparatives acurades.

Per altra banda, també han sorgit dificultats a l'hora d'entrar en aspectes més concrets de la creació de l'empresa com a projecte. Així doncs, la temàtica del finançament, és un dels apartats que m'han generat més dificultats, ja que tot i calcular els preus en funció de l'anàlisi de mercat, he hagut de fer ajustaments per tal que els números sortissin.

Amb tot, el fet de treballar amb una bibliografia de qualitat i amb un assessorament constant per part del tutor, ha contribuït a que el desenvolupament del projecte hagi seguit sempre una línia constant encarada a complir els objectius proposats.

## 1.5. Hipòtesis

Actualment, a les Terres de l'Ebre hi ha bastants propostes culturals tot i que en gran part, aquestes no en fan una bona difusió i per tant, hi assisteix poc públic. Pel que fa a la hipòtesi, considero que alguns dels motius pels quals la realitat cultural del territori és aquesta, es deu a la falta d'interès, al baix nivell d'estudis de la població o fins i tot, i aquest crec que pot esdevenir el meu punt de partida, la mala comunicació i difusió dels propis esdeveniments. Tot i això, abans de treure conclusions precipitades, convé realitzar una anàlisi territorial i sectorial per determinar de manera acurada quins són els motius.

Amb tot, es pretén crear un model, una agència de comunicació cultural capaç de combinar l'oferta lúdica i social del territori i que permeti gaudir a la ciutadania de noves oportunitats culturals com a espectadors i participants d'aquestes.

## 1.6. Metodologia i contingut

El projecte en qüestió, s'estructura en 4 grans blocs: marc teòric, anàlisi de mercat, desenvolupament de l'estratègia i avaluació.



En primer lloc, es desenvolupen unes referències a la història de cultura a Catalunya i a les Terres de l'Ebre, a partir de la Guerra Civil espanyola, majoritàriament emmarcades dins el corrent de la història cultural i que estableixen un punt de partida teòric i una base històrica i territorial que dibuixa el context. Tanmateix, es tracta el consum cultural des del punt de vista de la ciència econòmica, així com l'altre eix a partir del qual es construeix el treball: la comunicació cultural. Aquesta base permet bastir els fonaments a partir dels quals s'estabilitza la posterior anàlisi.

En el segon bloc, en l'anàlisi de mercat, es realitza una aproximació a la realitat actual del territori i del sector cultural. En l'anàlisi territorial, l'àrea d'influència del projecte són les Terres de l'Ebre. Es vol conèixer el perfil sociodemogràfic del públic objectiu de la zona i també tenir en compte la posició del territori en termes geoestratègics, així com les estratègies de desenvolupament global que existeixen, per tal d'adaptar després, la planificació estratègica. Per la seva banda, en l'anàlisi sectorial, s'estudia el sector cultural de les Terres de l'Ebre i el seu consum. S'analitzen també els àmbits d'actuació del sector cultural al territori, tals com els plans estratègics existents, els equipaments culturals i els esdeveniments culturals més representatius. També s'estudia l'estructura general del mercat i es realitza una aproximació a la demanda potencial del sector cultural. Finalment, es realitza una anàlisi DAFO per tal de concloure amb unes consideracions que englobin l'estat del mercat actualment i que permetin establir una estratègia teòrica pel que fa al pla estratègic i operatiu de la nostra empresa de comunicació.

Un cop establerta la projecció del projecte, es realitza el pla estratègic i seguidament, té lloc el pla de creació de l'empresa. En aquest sentit, es realitza l'estratègia jurídica i fiscal, el pla de màrqueting, l'estratègia d'organització i recursos humans, el pla d'operacions i el pla de finançament. Tots ells s'adapten a l'anàlisi prèvia i pretenen donar cabuda a les necessitats concretades anteriorment. Això suposa l'operativa del present treball i permet determinar la seva viabilitat.

Finalment, es realitza el procés d'avaluació a partir dels objectius establerts a l'inici. Tanmateix, es formen unes conclusions fonamentades.

S'ha de tenir en compte que aquest projecte està concebut com una recerca teòrica, per la qual cosa, si en algun moment s'ha d'implementar, caldria revisar els continguts i desenvolupar més detalladament el pla estratègic per tal de poder-lo adaptar. Amb tot, convé tenir present que tant l'anàlisi de mercat com tota la planificació estratègica són els punts forts d'aquest projecte, ja que són els que permetran la creació del pla d'empresa i proporcionaran unes bases que són de vital importància a l'hora de crear i dissenyar qualsevol projecte cultural.

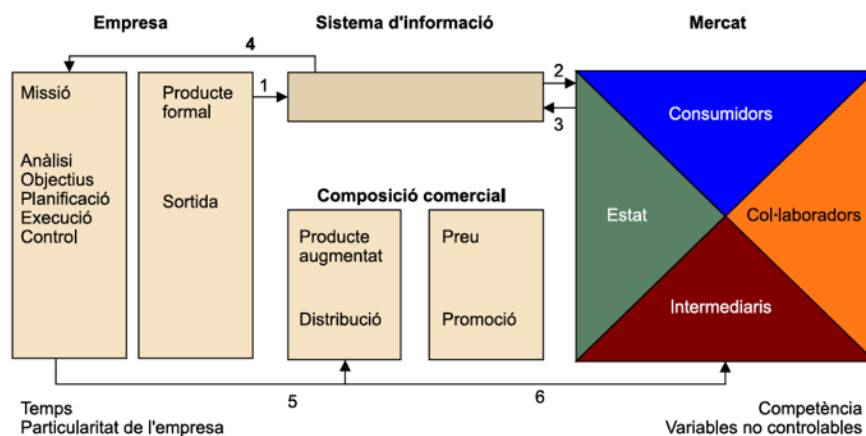
Pel que fa a les eines utilitzades per desenvolupar el treball, s'han fet servir fonts primàries (quantitatives i qualitatives), així com fonts secundàries. També s'ha treballat molt el punt de vista de la teoria i les concepcions de les diferents definicions en l'àmbit de la gestió cultural. És per això, que en tot moment s'han volgut contextualitzar els apartats que es treballen, ja que considero que és necessari disposar d'una visió de 360° i conèixer tant la part teòrica com la pràctica per poder submergir-se en un projecte d'aquestes característiques.

S'ha fet servir una anàlisi DAFO per tal d'ajudar a prendre una decisió i conèixer les diferents possibilitats de l'element analitzat. Així doncs, serveix com a mecanisme per avaluar el mercat, fins al punt de poder observar i corregir els errors que es puguin detectar. En aquest cas, a partir de l'anàlisi territorial i sectorial, s'extreuen una sèrie de conclusions que ajudaran a originar aquesta anàlisi DAFO, el qual servirà per determinar el punt de partida i el posicionament per realitzar el nostre projecte.

Per altra banda, també s'utilitza el model Canvas per definir el model de negoci de l'empresa. Aquest model, creat per Alexander Osterwalder, permet explicar-lo senzillament de forma gràfica. Es divideix el model de negoci en nou mòduls bàsics que reflecteixen la lògica que segueix una empresa per aconseguir ingressos. Aquests mòduls, cobreixen les quatre àrees principals d'un negoci: clients, oferta, infraestructures i viabilitat econòmica. El model Canvas, doncs, permet dissenyar de forma ràpida, un model de negoci i saber si és viable.

Respecte al pla de màrqueting, es fa servir un model de màrqueting cultural per a les arts escèniques que es pot adaptar a altres sectors culturals, definit per Manuel Cuadrado<sup>2</sup>. En aquest model, defineix el màrqueting com un model idoni per respondre a factors negatius de l'entorn i també com una eina per a generar beneficis en el sector. Tanmateix, es basa en la idea que l'obra cultural ha de partir de la creativitat de l'artista, sense importar el consumidor i per tal de respectar la integritat del procés creador. Per altra banda, afirma que el màrqueting cultural ha de tenir en compte el coneixement del públic potencial i les seves necessitats, el coneixement de la competència i el coneixement d'altres agents culturals.

Gràfic 1. Model de màrqueting segons Cuadrado. 2008



Font: SOLANILLA, L. (coord.); CASTELLANOS, P. (2010) *Comunicació cultural*. Material docent de la UOC. Universitat Oberta de Catalunya

<sup>2</sup> CUADRADO GARCÍA, M. (2008) "Màrqueting i cultura: un binomi per consolidar", a *Cultura. La cultura un motor econòmic*. Barcelona: Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya.

Amb tot, el màrqueting cultural fa servir les mateixes estratègies del màrqueting, el qual és definit per Kotler com una sèrie d'eines que busquen conquerir un mercat específic<sup>3</sup>. En el cas de la cultura, generalment hi ha molta competència per atreure l'atenció del públic i per tant, no s'ha de considerar aliena a les conseqüències econòmiques.

Pel que fa al pla financer, s'han realitzat balanços, comptes de resultat i pressupostos.

---

<sup>3</sup> KOTLER, Ph. (2008) *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educación.

## 2. DIMENSIÓ TEÒRICA DEL PROJECTE

### 2.1. Context històric

Considero de vital importància elaborar un context històric que permeti conèixer les dinàmiques del sector cultural al llarg dels anys. En aquest apartat, es defineix un breu escenari de les línies que va seguir la política i la cultura des del final de la Guerra Civil fins a l'adveniment de la transició democràtica. També es defineixen algunes de les característiques del canvi cultural a les Terres de l'Ebre.

#### 2.1.1. La cultura a Catalunya. Abans i ara

L'espai polític i cultural aconseguit pel catalanisme durant la Segona República, es va veure afectat un cop finalitzada la Guerra Civil. Durant gairebé quaranta anys, la doctrina oficial es va instal·lar en el dia a dia de la societat, mentre afirmava l'exclusivitat de la nació espanyola i la llengua castellana. Això va suposar, tal com afirma l'historiador Carles Santacana, una persecució de tot allò que s'oposava a la doctrina instaurada, la d'un ultranacionalisme espanyol unitarista i centralista, que estructurava territorialment l'Estat a partir dels municipis i províncies tallats pel mateix patró com a fragments de la indivisible nació espanyola<sup>4</sup>.

Diversos autors tracten aquest tema fent referència al concepte de genocidi cultural, un projecte de liquidació de la llengua i cultura catalana des de la Guerra Civil fins a la mort del dictador. Així doncs, es va prohibir l'ús de la llengua catalana en la intenció de fer-la desaparèixer totalment de la vida pública. Tenien el mateix destí moltes altres manifestacions catalanes, les quals eren considerades un destorb en termes polítics. Tot i això, no es pretenia exterminar tota la cultura catalana, degut que algunes formes culturals s'utilitzarien com a objecte de propaganda al servei del règim, com és el cas de la jota, la sardana o els castells. Tanmateix, es van elaborar una sèrie de disposicions sobre el calendari les quals tenien com a objectiu consolidar les modificacions provisionals efectuades durant la guerra, trencant

---

<sup>4</sup> SANTACANA, C. (2010) *El Franquisme i els catalans: els informes del Consejo Nacional del Movimiento: 1962-1971*. Catarroja: Afers, p. 9-10.



definitivament amb el calendari republicà i recuperant les festivitats tradicionals de signe catòlic. Així doncs, es van cristianitzar molts continguts culturals, festes i manifestacions lligades al cicle del calendari<sup>5</sup>.

Un cop instaurat el franquisme, es va abolir tant la legislació republicana com el calendari festiu anterior, el qual va ser ratificat amb noves disposicions en relació a la situació que s'havia anat configurant durant la guerra. És en aquest punt quan l'anàlisi del calendari festiu adquireix importància i interès, degut que s'adaptarà i s'instrumentalitzarà de cara el poder: s'implantaràn valors i es fixaran ideologies, de manera que el calendari festiu esdevindrà un vehicle d'expressió de les tensions internes.

La majoria dels autors, com Gil-Manuel Hernández, Ariño Villarroya o Zira Box<sup>6</sup>, tendeixen a basar-se en la diferenciació, marcada pel propi règim, en relació als tipus de festes que se celebraven: les del calendari oficial, que estaven dictades pel poder i les del calendari viscut, que s'estructuren en cicles provinents del món tradicional. Gil-Manuel Hernández afirma que el calendari festiu oficial respondria d'alguna manera a la festa del poder, organitzada i planificada des de dalt amb la intenció de reproduir simbòlicament una dominació social. Tot i això, segons l'autor, el poder de la festa es va mantenir en l'anomenat calendari viscut, que s'articulava en cicles que tenien plena vigència en la societat tradicional. Cal dir que aquesta és la visió més estesa entre els diferents autors, degut que el règim franquista va marcar unes pautes determinades a la dinàmica de la festa, orientades a l'ús i la instrumentalització política.

Alguns elements tradicionals i culturals es van prohibir directament, amb l'objectiu d'eliminar-los, tot i que algunes manifestacions festives de difícil reconversió es van reinterpretar. Aquesta reinterpretació va suposar canvis destacables en les anomenades festes i manifestacions tradicionals. Per al franquisme, la cultura local

---

<sup>5</sup> RIBÓ I DURÁN (1977) *Ordre y mando. Las leyes en la zona nacional*. Barcelona: Burguera. Pàg.178 citat en HERNÁNDEZ I MARTÍ (2002) Pàg. 34.

<sup>6</sup> HERNÁNDEZ I MARTÍ, G. (2002) *La Festa reinventada: calendari, política i ideologia en la València franquista*. València: Universitat de València, 2002; ARIÑO VILLARROYA, A. (1992) *La ciudad ritual, la fiesta de las fallas*. Barcelona: Anthropos; BOX, Z. "El calendario festivo franquista: tensiones y equilibrios en la configuración inicial de la identidad nacional del régimen" en MORENO LUZÓN, J. ed. (2007) *Construir España. Nacionalismo español y procesos de nacionalización*. Madrid: CEPC, pàg. 263-288.

havia de ser arcaica i nostàlgica, sense capacitat d'incidència en la realitat social moderna, un estrat cultural que estava reservat a la cultura espanyola<sup>7</sup>.

Progressivament, es va anar produint un apropiament, domesticació o reinterpretació de les manifestacions culturals i festives, al mateix temps que es va restaurar el catolicisme i va fer-se present a tots els àmbits de la societat. Alguns elements, però, foren limitats i domesticats per tal d'augmentar la legitimitat política del règim. D'aquesta manera, la influència del poder impedirà la festa en tant que un espai per poder preservar l'ordre autoritari i repressor, tot trencant les possibles associacions humanes, associades a la llibertat d'expressió, les crítiques o les connotacions sexuals. Tot i això, les festes tradicionals van continuar lligades a la cultura popular, i les festes al carrer van ser una de les manifestacions que durant el franquisme no van perdre la seva vitalitat.

Gil-Manuel Hernández afirma que s'ha de tenir en compte el tipus de poder que actua i manipula i, sobretot, de quins mitjans es val per a conformar la festa d'acord amb els seus criteris d'actuació sobre la societat. Això fa que es plantegi l'eficàcia de la instrumentalització i les possibles resistències, i també el fet que es pugui generar un canvi en la mentalitat de la societat i la vivència popular a causa de l'aplicació de certes directrius ideològiques sobre la festa.

En referència als elements reprimits de la zona de Catalunya concretament, cal destacar l'estudi de Martí Marín, el qual aporta bastants dades sobre les formes culturals de la zona que van ser adaptades al franquisme. Així doncs, fa referència que a Catalunya, com a la resta de territoris espanyols, hi havia zones on es ballava la jota de forma tradicional i no la sardana, i que catalanistes com Francesc Cambó eren grans aficionats a les curses de braus. Afirma que aquestes formes de cultura catalanes no formen part, avui, de la cultura nacional catalana comunament acceptada, perquè ningú no els ha fet entrar en el catàleg de les formes culturals catalanistes. Aquests són dos exemples del que el franquisme no es va veure impulsat a reprimir, sobretot perquè formaven part de les expressions culturals que

---

<sup>7</sup> SANTACANA, C. (2003) Pàg. 69.

volia catalogar com espanyoles. Però eren tan autòctones o tan híbrides com les altres, considera Marín<sup>8</sup>.

A grans trets, el règim va dur a terme una repressió cultural envers Catalunya, reinterpretant i folkloritzant la història catalana i reprimint el que s'escapava d'aquests límits. Algunes manifestacions van ser prohibides durant la postguerra però després van ser autoritzades, considerades com una activitat folklòrica regional tradicional, que formava part d'un ampli folklore espanyol, com a "peculiaridad regional" i promogudes per les delegacions locals d'Educación y Descanso.

D'aquesta manera, el règim franquista va marcar unes pautes determinades a la dinàmica de la festa, orientades a l'ús i la instrumentalització política. Els elements festius que van aconseguir seguir vigents, foren limitats i domesticats per tal de potenciar i adaptar els elements de folklore que més convenien al règim i apropiarse'ls per augmentar la seva legitimitat. Així doncs, es propagaven els valors del tradicionalisme i conservadorisme, els valors de família, religió i pàtria. El folklore esdevé doncs, un agent polític institucionalitzat i una eina de control social.

Al cap dels anys, moltes tradicions festives catalanes, passaven a formar part d'una cultura espanyola en la seva variant regional catalana. A poc a poc, i passats els primers moments de l'eufòria repressiva, també alguns usos de la llengua foren autoritzats. Tanmateix, el context festiu també permetrà un espai de forces d'oposició al règim que en altres contextos trobaven moltes altres dificultats. La demanda de participació més activa a les festes per part de sectors que fins llavors havien tingut grans limitacions, i el funcionament, cada cop més democràtic de moltes associacions i organitzacions, actuaran com un referent en el qual s'anirà incorporant la reclamació de drets ciutadans i formes d'organització contraposades a les possibilitats oferides pel règim.

L'acceleració del procés de transformació urbana i la despoblació de molts indrets on vivien obrers i classes populars, va suposar un tall profund en el context de la socialització i el veïnatge, de manera que al final del període es va produir

---

<sup>8</sup> MARÍN, M. (2006) *Història del franquisme a Catalunya*. Biblioteca d'Història de Catalunya. Lleida: Eumo Editorial.

l'esgotament de les formes associatives que havien mantingut els únics espais per a la sociabilitat. És en aquest moment quan el context festiu permetrà un espai de forces d'oposició al règim. La demanda de participació més activa a les festes per part de sectors que fins llavors havien tingut grans limitacions, i el funcionament cada cop més democràtic de moltes associacions i organitzacions, actuaran com un referent en què s'anirà incorporant la reclamació de drets ciutadans i les formes d'organització contraposades a les possibilitats existents al règim.

En molts casos, aquest procés arribarà a convertir la festa en espectacle, la qual s'utilitzarà com a reclam turístic i es comercialitzarà com a producte de consum. Com afirma Escalera, en alguns casos aquest procés arribarà a convertir la festa en espectacle, de manera que perdrà el seu caràcter festiu i l'important no seran les accions simbòliques, sinó obtenir beneficis econòmics<sup>9</sup>. Tot i que d'una altra manera, les festes es continuaran considerant des d'un punt de vista utilitari, ja no tan ideològic però sí econòmic i polític.

Així doncs, durant l'època del *desarrollismo* econòmic dels anys seixanta, es desenvolupa una nova dinàmica de creació festiva que implica un canvi decisiu en la visió burgesa de la festa, ja que amb els seus paràmetres es passa de la consideració que la festa tradicional és improductiva, a la festa entesa com a mercaderia, organitzada i venuda per al consum d'autòctons i turistes. En aquest context, cal tenir en compte que resultava impossible complir els objectius inicials del règim pel que fa a la ressacralització i retorn al tradicionalisme i per tant, fou lògic que les festes i celebracions sofrissin alteracions en consonància al procés de secularització i modernització dels anys del desenvolupament.

Tot i això, sí que s'inicia un període de recopilació de les formes existents de la cultura popular per evitar que desapareguin i per mantenir la identitat cultural pròpia. Es potenciarà així, la voluntat recuperacionista per part dels governs municipals i autonòmics. La majoria dels autors, coincideixen en afirmar que la modernització de les festes ha suposat la seva transformació en un espectacle o negoci i hagin deixat

---

<sup>9</sup> ESCALERA, J. "El franquismo y la fiesta. Régimen político, transformaciones sociales y sociabilidad festiva en la España de Franco" a URÍA, JORGE [et.al.] (2003) *La Cultura popular en la España contemporánea: doce estudios*. Madrid: Biblioteca Nueva, pàg. 259.

de ser un mecanisme de cohesió social, o en tot cas, s'hagi produït un afebliment estructural<sup>10</sup>.

A través de l'estudi de la festa durant aquest període es pot observar l'evolució sociopolítica de la comunitat, l'aparició de grups d'oposició, de joves, l'enfrontament entre diferents sectors i les aliances enfront un enemic comú representat pel poder local, entre d'altres, tal com mostra Belascoain<sup>11</sup>. Serà doncs, la utilització de l'espai festiu com a marc polític i durarà fins a la legalització dels partits. En aquest moment, els grups que durant aquests anys han arribat a tenir el control de la festa i la seva utilització seran els que s'apoderaran del poder polític de la comunitat.

En aquest sentit, els estudis marquen una dinàmica evolutiva i canviant de la societat del moment, on el context polític contribueix al canvi estructural i cultural.

### 2.1.2. El cas de les Terres de l'Ebre

Pel que fa al canvi cultural a les Terres de l'Ebre, m'he centrat a projectar l'anàlisi de Claire Guiu, historiadora francesa que ha dut a terme una sèrie d'estudis sobre la cultura i les tradicions a les Terres de l'Ebre<sup>12</sup>.

Segons Guiu, avui en dia els trets culturals d'aquesta regió continuen sent diferents del model d'identitat catalana i per tant, es presten a diverses interpretacions. Afirmar que ha estat una zona estigmatitzada i infravalorada, on les seves significacions s'han transformat per l'interès de les polítiques successives de folklorització durant l'època franquista. Explica que aquest procés de domesticació gira entorn l'estètica artesanal, en els valors morals de la dona rural i en la varietat de les tradicions espanyoles i conclou, expressant que les diferents polítiques de folklorització al llarg del segle XX consoliden un sistema folklòric regional del qual les formes i el significat es mostren en dinamisme constant. En el seu llibre, afirma que al sud de Catalunya,

---

<sup>10</sup> VIVES, A. (2009) *Festes de Sant Antoni a Manacor: ritual, identitat i mobilització al segle XX*. Palma de Mallorca: Institut d'Estudis Baleàrics.

<sup>11</sup> BELASCOAIN, R. (1989) "Pervivencia y residualidad de fiestas tradicionales en el marco urbano". *Cuadernos de etnología y etnografía de Navarra*, núm. 53, pàg. 21-32.

<sup>12</sup> GUIU, C. (2008) *Naissance d'une autre Catalogne: territoires et traditions dans les Terres de l'Ebre*. París: CTHS i GUIU, C. (2004) "Pratiques folkloriques dans les Terres de l'Ebre: représentations et mises en scène de la ruralité". *Noréis*, núm. 204, pàg. 39-52.

els símbols recuperats i promoguts durant els anys vint es reactiven i es consolida un sistema folklòric tortosí.

Les tasques que duen a terme els *Coros y Danzas* participen de la construcció de representacions de la imatge d'un passat i un territori idealitzat, davant els plans de reconstrucció i de planificació urbana successius després de les destruccions ocasionades per la Guerra Civil. És per això, que la ruralitat juga un paper protagonista que inclou els valors del tradicionalisme i del conservadorisme defensats pel règim i al mateix temps, s'oposa al progrés i a la modernitat. Cal destacar també, en la qüestió de gènere, ja que la dona és percebuda com un agent ideal de recuperació, conservació i transmissió de la cultura tradicional per mitjà dels valors de la família, la religió i la pàtria.

Amb tot, el procés d'unificació nacional iniciat, s'ajunta amb una voluntat d'aglutinament social i ideològic, com a producte d'exportació que permet difondre una imatge vehiculada a la ideologia franquista a través d'una manifestació cultural. Guiu defineix aquest procés amb el terme rearrelament o feedback, el qual participa d'una clara fixació de les pràctiques culturals en el territori al qual pertanyen i permet una manipulació controlada de les tradicions locals de les quals se'n modifica el contingut, els temps i els llocs de representació. D'aquesta manera, les danses folklòriques es deslliguen de les antigues formes rituals i prenen el lloc als diferents esdeveniments festius. Però no només es valoren elements com la dansa, sinó que també s'eradiquen altres manifestacions culturals del territori, en nom del "progrés i la civilització".

Respecte al creixement de la cultura associada al territori ebrenç, es duu a terme entre els anys 1950 i 1975. Aquests anys constitueixen les èpoques més fortes per als grups culturals i l'interès social per la tradició. La institucionalització del folklore sota el franquisme provoca doncs, una segregació entre les velles pràctiques rituals i les representacions folklòriques. Per altra part, els anys seixanta corresponen també a un període de canvis socials i econòmics en el món agrícola. Guiu afirma que el període franquista provoca canvis profunds en les representacions tradicionals, i que en el moment de la institucionalització, les formes d'organització i jerarquització encara són visibles, tot i tenir significats i noms nous.

Cal tenir en compte que tant a les Terres de l'Ebre o en altres parts de Catalunya on el catalanisme està més consolidat, la cultura continua nodrint el model d'identitat catalana construït al segle XIX i constitueix la cristallització d'una oposició al règim. Amb tot, s'ha de mencionar que hi ha molt pocs estudis referents a la cultura a les Terres de l'Ebre i que en aquest cas, gràcies a Claire Guiu i la seva anàlisi exhaustiva, es pot establir una visió de l'evolució de la cultura ebrenca.

Avui en dia, tant en l'àmbit general de Catalunya com a la zona de les Terres de l'Ebre, la realitat es compon pels agents culturals privats i públics. Nombroses associacions i fundacions conformen el teixit cultural català, de la mateixa manera que les empreses dedicades a la cultura. Pel que fa a l'administració pública, aquesta juga un paper central dins el mercat cultural, tot i que caldria matisar la seva intervenció en termes de competitivitat i rendibilitat econòmica. En aquest estudi, se la pot incloure com a entitat productora d'esdeveniments culturals, ja que en molts casos, les administracions efectuen el paper de dinamitzadores culturals del territori, un fet que és més visible en pobles o ciutats petites.

Amb tot, considero de vital importància realitzar una petita aproximació històrica que serveixi de punt de partida per al projecte que em dispenso a començar. És ben sabut que el franquisme va suposar un trencament cultural important el qual es va anar modificant durant l'adveniment de la democràcia. Aquestes formes van anar canviant fins a arribar a avui en dia, on la participació cultural i les noves tecnologies constitueixen el nou paradigma del consum cultural. És en aquest moment de canvis, quan s'han de crear noves formes de creació, exhibició, difusió i consum de la cultura: abans, quan tenia lloc un esdeveniment cultural, la població se n'assabentava per la premsa, la ràdio o el boca-orella. Ara, però, aquest context és ben diferent i per tant, s'ha d'adaptar la comunicació a una nova realitat.

## 2.2. El consum cultural

És important disposar d'una visió de la producció i els mercats culturals des del prisma de la ciència econòmica. Si bé els productes culturals es conformen d'un procés creatiu i artístic, normalment arriben als públics per mitjà de circuits de producció i comercialització. Aquesta entrada de la cultura en el mercat per mitjà de

les indústries culturals ha fet que sectors tradicionals i, fins i tot, alguns artistes, estiguin en contra d'una mirada que senten economicista i aïllada de la raó de ser de la cultura.

La ciència econòmica no comença a aprofundir en l'anàlisi de les formes de producció i dels mercats culturals fins a la dècada dels anys seixanta. Fins al 1965, amb l'estudi de Baumol i Bowen, no s'analitza el caràcter artesanal de les arts en viu i se les defineix com a regressives en termes de productivitat del treball. Aquest encariment de les activitats culturals en relació a la producció industrialitzada, s'ha de pal·liar amb la revalorització per part del públic acceptant pagar un preu més alt o bé amb ajuda governamental que cobreixi el dèficit entre uns costos creixents i una demanda incapaç de fer-los front.

Durant els anys següents, autors com Gary Becker o Alan Peacock desenvolupen diferents aspectes rellevants per a l'anàlisi econòmica de les arts, incorporant el comportament aparentment anòmal de la cultura als paradigmes tradicionals de l'economia política. A partir dels anys setanta, la disciplina es comença a cohesionar i a partir de 1979 comencen a organitzar-se congressos internacionals sobre l'economia de la cultura i per tant, aquesta especialitat es comença a consolidar<sup>13</sup>.

Per a Bonet<sup>14</sup>, durant el segle XX la producció cultural pròpia ha perdut pes davant les importacions procedents de les grans multinacionals, "la concentració espacial de l'activitat cultural i els seus factors productius indueixen un procés acumulatiu de concentració d'altres activitats i mercats interrelacionats com l'educatiu, el tecnològic i unes audiències exigents i cosmopolites". Cal tenir en compte que l'accés a la cultura és un dret i que, malgrat que el sector cultural participi activament de l'economia d'una societat, el seu valor simbòlic i artístic és innegociable i depèn, en gran manera, dels mateixos creadors i del tipus de gestió que es faci sobre un bé, obra o servei. Ara bé, el producte cultural es pot definir des d'aquest punt de vista tradicional i des del vessant més lligat al màrqueting.

---

<sup>13</sup> BONET, L. (2003) "Introducción a la gestión cultural". *T3 Marco económico y análisis de los sectores culturales*. UB Virtual. Pàg. 16.

<sup>14</sup> BONET, L. (2007) "Transformacions i paradoxes en el comportament econòmic del sector cultural" a *La cultura, un motor econòmic*. Cultura. Núm. 2. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura.



Considerant el sector cultural des de la lògica econòmica, és necessari entendre que té les mateixes característiques que qualsevol altre tipus d'activitats. És a dir, és necessari comprendre que té una capacitat de reproducció i difusió, que utilitza un capital i unes cadenes de producció i distribució, com també mà d'obra i modes de gestió i maneig empresarial que busquen la rendibilitat màxima d'allò que es produeix<sup>15</sup>.

Aquesta situació desemboca en una cadena en què el consumidor entra a formar part com un element determinant. Quan augmenta la renda per càpita, el consum cultural també creix. Per això, no s'ha de deslligar l'ingrés del consum de béns i serveis culturals, ja que en molts sentits es reproduïx un model elitista en el qual els que tenen cert poder adquisitiu són els que, finalment, poden gaudir de la totalitat de l'oferta cultural<sup>16</sup>.

En aquest sentit, hi ha un debat estès<sup>17</sup> sobre la relació entre cultura i mercat, i bé podem acceptar que la cultura és un bé que es consumeix, tot i que no s'ha de pervertir l'ideal i la intenció, encara que es miri des del prisma de l'economia de la cultura.

### *2.2.1. De gustibus non est disputandum*

Tot i això, les eines tradicionals de l'economia no són suficients per explicar el comportament dels agents culturals. Més enllà del valor funcional d'un bé o un servei cultural, cada producte cultural porta implícit un valor simbòlic i emocional diferent per a cada individu o comunitat cultural.

---

<sup>15</sup> BARÓ, E. (2008) "Mesures de la dimensió econòmica del sector cultural" a *La cultura, un motor econòmic*. Cultura. Núm 2. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura.

<sup>16</sup> SOLANILLA, L (coord.); CASTELLANOS, P. (2010) *Comunicació cultural*. Material docent de la UOC. Universitat Oberta de Catalunya.

<sup>17</sup> Hi han debatut autors com Adorno, Horkheimer, Appadurai, Douglas i Isherwood.

Aquests valors són les raons principals que porten un consumidor a realitzar una compra. Per a Colbert i Cuadrado<sup>18</sup>, hi ha tres components de tot tipus de productes que són aplicables als productes culturals:

- o El producte o objecte
- o Els serveis relacionats
- o El valor simbòlic

Aquest valor que cada persona dóna a un bé o un servei cultural depèn bàsicament de la superposició de tres dimensions del concepte de valor:

- o La dimensió funcional: és el valor pràctic o d'utilitat que s'obté del consum d'un determinat bé o servei cultural.
- o La dimensió simbòlica: és el valor de prestigi de participar o consumir un bé o servei cultural.
- o La dimensió emocional: és la càrrega emotiva que incorporen determinats béns per raons històriques, familiars, etc.

La superposició per part de cada individu d'aquestes dimensions, dona com a resultat el valor que s'atorga a cada bé o servei. A aquestes dimensions personals, se'ls pot afegir altres dimensions col·lectives, que acostumen a incorporar efectes externs positius per al conjunt de la comunitat.

El valor social de la cultura evoluciona amb el temps i l'espai. Alguns dels seus components principals es reflecteixen en les següents percepcions de valor<sup>19</sup>:

- o Valor d'existència o d'opció: la possibilitat de poder gaudir de determinades formes de cultura.
- o Valor de llegat: el manteniment i protecció de formes culturals perquè es puguin gaudir en el futur.

---

<sup>18</sup> COLBERT, F.; CUADRADO, M. (2010) *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.

<sup>19</sup> BONET, L. (2003) "Introducción a la gestión cultural". *T3 Marco económico y análisis de los sectores culturales*. UB Virtual. Pàg. 16.

- o Valor d'identitat: determinades manifestacions han entrat a formar part dels elements constitutius de la identitat local o nacional.
- o Valor de prestigi: l'art i la cultura d'elits atorga prestigi.
- o Valor educatiu i d'innovació: l'art i la cultura contribueixen al desenvolupament estètic dels individus i a l'esperit creador i innovador d'una societat.

### 2.2.2. La producció cultural industrialitzada

A principis del segle XX, amb l'aparició i expansió de la cinematografia, consolidada posteriorment amb la ràdio i els fonogrames, es mercantilitza la cultura popular i es pot parlar d'una industrialització del sector. Les indústries de la cultura transformen radicalment l'experiència i la vivència cultural de moltes comunitats urbanes i rurals. La nova situació obliga les indústries emergents i el vell sector editorial, a organitzar de forma diferent la producció i les estratègies de distribució i mercat.

A partir de la segona meitat dels anys vuitanta, el sector de la cultura i de la comunicació comencen a viure una transformació radical. L'aparició d'equipaments multimèdia, la digitalització dels formats i les tecnologies de telecomunicacions, comporten un canvi radical en les formes de producció i consum.

Apareixen doncs, nous productes, es modifiquen les formes de treball i es dóna resposta diferenciada als consumidors en funció de paràmetres socials, d'idioma, ideològics o culturals. També es transformen les formes de relació entre emissors i receptors. Pel que fa al consum, l'espai de casa passa a ser l'espai hegemònic i l'individu és el subjecte final del gaudi dels béns i serveis culturals. Les possibilitats que les noves tecnologies donen al consumidor de poder triar, interactuar i manipular permet entreveure el seu gran èxit potencial<sup>20</sup>.

Amb tot, el sector cultural està en plena redefinició, tant des del punt de vista de l'oferta com des del de la demanda. La irrupció d'Internet, en un primer moment, i del web 2.0 i les xarxes socials, recentment, han conformat un nou panorama de producció, distribució, consum i participació cultural. La ciutadania, receptora

---

<sup>20</sup> BONET, L. (2003) "Introducción a la gestión cultural". *T3 Marco económico y análisis de los sectores culturales*. UB Virtual. Pàg. 31.

passiva en l'antic model, ha esdevingut prosumidora o consumidora proactiva, que crea i comparteix continguts culturals al mateix temps.

Pel que fa a la societat catalana, participa activament d'aquest canvi, si bé no de manera uniforme. Els diversos estudis sobre participació cultural elaborats al nostre país indiquen que factors com l'edat o el nivell d'estudis condicionen bona part de la nostra relació amb l'espai cultural. En els darrers anys, coincidint amb la crisi econòmica, s'ha observat un increment del consum cultural de productes gratuïts.

Aquestes oscil·lacions pròpies d'un canvi de model en un moment de crisi propicien, també, la creativitat i la recerca de nous moviments i nous mercats. Cada cop més, l'oferta cultural s'omple de nous formats que fusionen música, teatre, arts visuals i noves tecnologies, o de festivals i concerts adreçats a un públic més especialitzat.

D'altra banda, Internet esdevé un planter de noves oportunitats per als creadors i les empreses culturals. Alguns sectors, com el discogràfic, el cinematogràfic o l'editorial, estan immersos en un procés d'adaptació al món digital. Alhora, sorgeixen noves tendències de finançament a través de plataformes de crowdfunding o micromecenatge<sup>21</sup>.

### 2.2.3. La contribució de la cultura al desenvolupament econòmic

El fet d'acollir un festival o qualsevol esdeveniment cultural a les Terres de l'Ebre, proporciona un benefici econòmic important que ajuda a revitalitzar la zona. No només pel valor que aporta als habitants del territori, sinó també per la dimensió i l'impacte econòmic de l'activitat cultural.

Així doncs, un projecte d'aquestes característiques, pot estimular l'economia del territori a partir de l'atracció de visitants turistes i locals incrementant els ingressos i estimulant els fluxos econòmics. Amb tot, la dimensió i l'impacte econòmic de l'activitat cultural es pot mesurar de la següent manera<sup>22</sup>:

---

<sup>21</sup> [www.dadesculturals.gencat.cat](http://www.dadesculturals.gencat.cat)

<sup>22</sup> BONET, L. (2003) "Introducción a la gestión cultural". *T3 Marco económico y análisis de los sectores culturales*. UB Virtual.

- o Impacte directe (entrades, subproductes, serveis complementaris): mesura el conjunt de la despesa directa en remuneracions, béns i serveis desenvolupat pels diferents agents i institucions culturals directament responsables de l'esdeveniment en qüestió.
- o Impacte indirecte (compres, subcontractació): mesura la seqüència de despeses realitzades en l'economia local a partir dels ingressos obtinguts pel conjunt de treballadors i proveïdors per la prestació de béns i serveis a l'esdeveniment cultural en qüestió, i de forma successiva, tota l'activitat econòmica que es queda al territori especificat per part dels seus proveïdors respectius.
- o Impacte induït (allotjaments, restauració, comerç, transports, altres ofertes d'oci i cultura): mesura les despeses efectuades pel conjunt de visitants a l'activitat cultural en tots aquells serveis col·laterals, sigui transport, allotjament, restauració o compra de regals que es realitzen al territori.

Per altra banda, també cal tenir en compte que un producte cultural, també aporta una sèrie d'externalitats positives al conjunt de la societat. Aquest terme s'utilitza generalment quan el govern ha d'intervenir per tal de compensar les insuficiències del mercat.

Amb tot, un esdeveniment cultural contribueix a dinamitzar l'economia territorial i per tant, generalment suposa un punt positiu no només cultural sinó també econòmic.

#### 2.2.4. La formació d'hàbits de consum cultural

L'entorn familiar i l'experiència prèvia són les claus que expliquen el comportament i la formació de les preferències del públic. Per tal d'anar amb freqüència al teatre, tocar un instrument musical, visitar un museu d'art contemporani o participar de l'organització d'una activitat de cultura tradicional, és molt més important haver-ho fet anteriorment o haver crescut en una comunitat o una família que valori i estigui involucrada amb aquesta pràctica cultural. També és important el nivell d'ingressos de la família, la situació professional, l'edat o el sexe de l'individu.

La inexistència d'una relació causal no impedeix la correlació entre l'acumulació de capital cultural i el nivell social i cultural de l'entorn socialitzador de la persona. En aquest sentit, en termes generals, com més gran és el nivell d'ingressos, més gran és també el nivell educatiu i professional de l'individu i per tant, l'acumulació d'experiència i capital cultural del tipus acadèmic. És per això que és lògic que l'elasticitat renda de la demanda sigui positiva i més gran que u. És a dir, a major renda, major propensió a consumir béns culturals.

Dues tipologies d'estudis empírics permeten aproximar-se al comportament del consumidor cultural. Per una banda, la majoria de països desenvolupats, realitzen periòdicament enquestes descriptives dels hàbits de comportament cultural. En alguns casos, aquestes enquestes es veuen complementades per treballs més específics de caràcter sociològic o al servei d'estudis de mercat, sobre l'assistència a concerts, al teatre, la pràctica artística o la lectura de llibres. Per altra banda, s'han realitzat algunes aproximacions empíriques, metodològicament més acurades, amb l'objectiu de contrastar algunes de les hipòtesis plantejades des de la teoria econòmica o la sociològica.

### 2.2.5. La formació de gustos i factors de percepció de l'oferta cultural<sup>23</sup>

Un dels elements determinants per al mercat del producte cultural és la demanda definida per Colbert i Cuadrado. Aquesta pot ser real o potencial: la demanda real correspon al volum de vendes d'una empresa, és el consum efectiu que realitzen els consumidors. Per contra, la demanda potencial és la que calculen els responsables de màrqueting i té com a objectiu fer una estimació de com funcionaria un producte en el mercat.

Per saber el perfil del consumidor, s'estudien dues matrius de comportament fonamentals: la matriu sociodemogràfica i la matriu psicosociològica<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Apunts de l'assignatura Marc Econòmic de la professora Anna Vilarroya. Màster en Gestió Cultural, 2015.

<sup>24</sup> BONET, L. (2003) "Introducción a la gestión cultural". *T3 Marco económico y análisis de los sectores culturales*. UB Virtual.

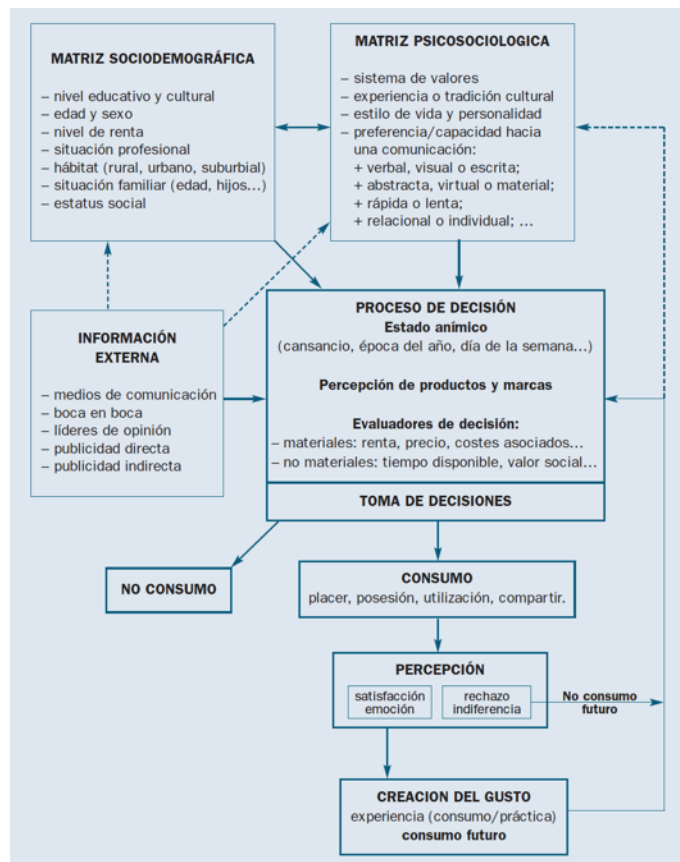
◦ **Matriu sociodemogràfica: informació objectiva.** A partir de l'estratificació social permet classificar les persones i els subgrups humans entre si. Ens permet descriure i conèixer la realitat social de la comunitat sobre la qual ens fixem. Situació familiar, nombre de persones a una llar, característiques, nivell d'ingressos, situació professional dels adults de la família, lloc de residència, nivell d'estudis.

- Característiques personals (edat, sexe, estat civil)
- Situació familiar (no dependència, fills o ancians dependents)
- Situació econòmica (nivell de renda, equipament de la llar...)
- Nivell d'estudis
- Hàbitat i comunicativitat (urbà, rural, suburbial)

◦ **Matriu psicosociològica: informació subjectiva.** En centrar-se en les formes de percepció dels individus, permet dissenyar millor les barreres o formes d'accedir de forma individualitzada a les diferents tipologies de consumidors. Defineix una persona a partir del seu estil de vida, personalitat, valors i actituds socials, així com en la forma com percep, es comunica i s'expressa amb l'entorn.

- Identitat (nivells de pertinença)
- Valors (moda, conservadorisme, inconformisme)
- Capital cultural (bagatge educatiu, vivencial)
- Preferència comunicativa

Gràfic 2. Condicionants del consum cultural



Font: Bonet, Lluís. "Introducción a la gestión cultural". *T3 Marco económico y análisis de los sectores culturales*. UB Virtual, 2003.

La matriu sociodemogràfica i la psicossociològica influeixen en el procés de decisió. Al mateix temps que la percepció de productes i marques i l'experiència anterior. També els imputs externs com la programació o la publicitat, el boca-orella influeixen en aquest procés de decisió. També afecta l'estat d'ànim, l'accessibilitat, els avaluadors materials (preu, costos complementaris, etc.), i els avaluadors immaterials (fiabilitat, seguretat, empatia, percepció de qualitat i necessitat). Llavors és quan sorgeixen els dubtes (percepció de necessitat, confiança del producte, condicions de l'oferta).

Un cop es produeix el procés de decisió, es produeix el consum o el no-consum. Si es produeix el consum, que pot ser de diversos tipus (esporàdic, voraç...), es produeix la indiferència o l'emoció, satisfacció, rebuig. Això contribuirà en el proper procés de decisió com a experiència prèvia i tornarà a començar el procés.

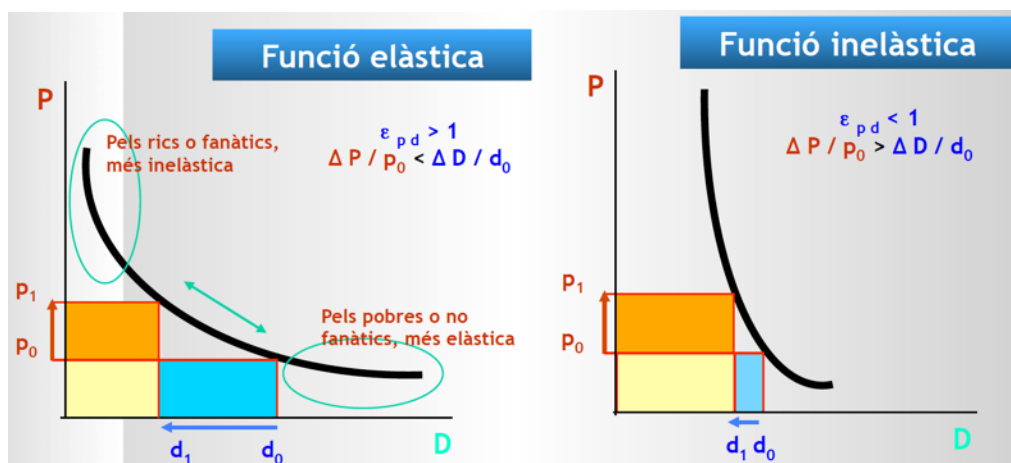


## 2.2.6. Anàlisi de la funció de demanda

La variable més utilitzada en economia per analitzar i interpretar la demanda d'un producte en el mercat, és el preu. Hi ha una sèrie de factors que influeixen, que afecten indirectament a la percepció del cost-benefici del preu, com a variable determinant del comportament del consumidor. Per aquesta raó, és interessant estudiar l'elasticitat preu:

Inelasticitat del preu de la demanda: aquells productes culturals de major prestigi social, reconeixement estètic o percepció d'excepcionalitat. En aquests casos, el preu influeix relativament poc en les decisions de compra. Un increment o reducció del preu d'un bé o servei té com a conseqüència, respectivament, una disminució o un increment proporcionalment menor de la seva demanda. Així doncs, l'elasticitat varia en els diferents punts de la funció de demanda: a major renda, més inelasticitat; a menor renda, major elasticitat. Com més prestigi, la funció de demanda és més inelàstica al preu. El potencial d'ingrés creix en funcions inelàstiques i decreix en funcions elàstiques, tal com pot observar-se en la dimensió dels rectangles blau i taronja.

Gràfic 3. Funció de demanda



Font: Apunts de l'assignatura de Marc Econòmic. Màster en Gestió Cultural. Universitat de Barcelona, 2015.

### 2.2.7. Anàlisi dels hàbits de consum i les pràctiques culturals

Pel que fa a l'anàlisi dels hàbits de consum i les pràctiques culturals, disposem de dos tipus de fonts d'informació. En primer lloc, les fonts directes d'informació sobre consum cultural, que procedeixen de l'opinió directa dels consumidors d'un producte, servei o equipament. En segon lloc, les fonts indirectes, aquelles que provenen de registres administratius o d'activitat cultural, la finalitat dels quals no és l'anàlisi per ell mateix, sinó la constatació de les activitats que es realitzen.

A Catalunya, destaquen com a fonts directes:

- o **Enquesta de consum i pràctiques culturals de Catalunya:** Dirigida a la població de 15 anys i més, resident a Catalunya. Es basa en una mostra de 7.700 entrevistes, el principal objectiu de les quals és conèixer el consum efectiu de productes i serveis de caràcter cultural, les pràctiques actives dels catalans relacionades amb la cultura, les activitats fetes durant el temps lliure i l'equipament cultural disponible a les llars del nostre país. Elaborada conjuntament pel Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació i l'Institut d'Estadística de Catalunya. Fins al moment, s'han portat a terme dues edicions (2001 i 2006).
- o **Baròmetre de la Comunicació i la Cultura:** Estudi multimèdia d'audiències i consums culturals elaborat des del 2008 per la Fundació Audiències de la Comunicació i la Cultura (FUNDACC). La potència d'aquest estudi (40.000 entrevistes personals) i la seva progressiva consolidació i reconeixement tant en el món de la cultura com en el de la comunicació, fan d'aquesta eina un referent indiscutible per al coneixement del sistema cultural català. Tot i això, l'àmbit cultural queda poc representat en el conjunt de preguntes del qüestionari.
- o **Enquesta d'hàbits i pràctiques culturals a Espanya:** Elaborada pel Ministerio de Cultura, permet, no només disposar d'una comparativa territorial entre comunitats autònomes, sinó també avaluar l'evolució dels principals indicadors relatius als hàbits i pràctiques culturals, així com aprofundir en nous aspectes rellevants de l'àmbit cultural com són l'adquisició de béns i serveis subjectes als drets de propietat intel·lectual. El Ministerio de Cultura fou el primer organisme que va

realitzar un estudi relacionat amb el consum cultural a Espanya. Fou l'any 1978 sota el nom d'Enquesta de demanda cultural. Des de llavors, s'han realitzat una sèrie d'anàlisis enriquides amb les aportacions de sectors directament interessats, com la Societat General d'Autors (SGAE) i la Fundació Autor.

- **Eurobaròmetre:** És l'única eina que permet una comparació homogènia entre els estats europeus. Permet obtenir una mesura de les opinions, valors i consums efectius en l'àmbit cultural.

Com a fonts sectorials, destaquen el conjunt d'estadístiques que, de forma particular, analitzen un subsector cultural per reforçar i ampliar el seu coneixement i permeten contextualitzar el consum des del punt de vista de l'oferta cultural. És el cas de les estadístiques d'arxius, arts escèniques —sales de teatre, dansa i circ, i companyies de teatre, dansa i circ—, col·leccions, biblioteques o galeries d'art que elabora el Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació. Així mateix, també cal tenir present l'Estadística de la despesa pública en cultura i comunicació.

Pel que fa a les fonts indirectes, cal remarcar que es disposa de multitud de dades administratives i registres de l'activitat cultural, tan si aquesta és pública com privada. En aquest cas, es treballa sobre la documentació d'una activitat desenvolupada realment. Són una eina molt efectiva per conèixer amb detall el sector del cinema, del teatre, de les biblioteques o d'alguns àmbits parcials del patrimoni<sup>25</sup>.

Amb tot, el consum cultural presenta unes característiques específiques que el marquen entres totes les modalitats de consum que tenen per objectiu satisfer necessitats de supervivència i reproducció. Específicament, els consums culturals responen a la necessitat de representació de la realitat, de cerca d'identitat i de sentit a partir de la pluralitat de coneixements, de valors i de sensibilitats que cada cultura i cada moment històric proporcionen i que, al capdavall, acaben per configurar les personalitats dels diferents individus i col·lectius disposats a raonar, decidir i actuar en el si de la societat a la qual pertanyen. Així doncs, els béns

---

<sup>25</sup> MOSTEIRO, S.; SALA, F. (2009) "Qüestions de vida cristiana". *El consum cultural a Catalunya*. Núm. 235. Pàg. 9-27.

culturals cal considerar-los en la seva totalitat, contemplant la seva dimensió funcional, simbòlica i emocional, així com el seu alt valor social.

### 2.3. La comunicació cultural

Per tal de treballar la comunicació des del punt de vista cultural, cal disposar de certes nocions bàsiques que són considerades de vital importància.

Així doncs, els elements principals que intervenen en el procés de la comunicació, tant interpersonal com massiva, són<sup>26</sup>:

- **Emissor.** És l'actor en el procés que emet el missatge. Qui tria la idea, el tema, a transmetre. Decideix com codifica el missatge i també per quin canal l'envia al receptor. Una de les característiques més importants que ha de tenir l'emissor és la credibilitat basada en el coneixement del missatge que emet i en la manera en què el presenta o es presenta a si mateix. Aquesta característica facilita que el receptor estigui obert a rebre la informació, l'admeti, la processi i, si escau, la utilitzi.
- **Receptor.** És qui rep el missatge, i descodifica i interpreta el codi de l'emissor. Tradicionalment, la comunicació massiva l'ha vist com un subjecte passiu que rep qualsevol tipus de missatges. Tanmateix, gràcies al desenvolupament de les TIC, la comunicació massiva d'avui ha permès que el receptor interactuï amb l'emissor, encara que aquest sigui un mitjà massiu de comunicació. Anteriorment, seccions com "Carta dels lectors" o "Suggeriments" servien perquè els receptors establissin un mínim d'intercanvi amb els mitjans de comunicació.
- **Missatge.** És la informació, contingut i/o senyals que codifica l'emissor. El transporta el canal i el rep el receptor. Porta implícit el desig de canvi o d'intercanvi de l'emissor.

---

<sup>26</sup> SOLANILLA, L (coord.); CASTELLANOS, P. (2010) Comunicació cultural. Material docent de la UOC. Universitat Oberta de Catalunya.

- **Codi.** Són els senyals mitjançant els quals l'emissor transforma el missatge. És el punt que han de tenir en comú l'emissor i el receptor perquè el procés de comunicació tingui èxit.
- **Canal.** És el mitjancer entre emissor i receptor. En la comunicació massiva són els mitjans tècnics: televisió, ràdio, cinema, diaris, etc. En la interpersonal és la veu, els gestos, etc. Aquesta diferenciació coincideix amb la tipologia de Pascuali (2007), que distingeix entre canals naturals i canals artificials.
- **Context.** És el referent o punt de partida que té l'emissor per a produir un missatge i que el receptor ha de conèixer o interessar-lo. Inclou factors culturals, psicològics, socials, etc. tant de l'emissor com del receptor.
- **Retroalimentació.** Coneguda com a feedback, és la resposta del receptor davant del missatge i la que realment completa la comunicació. En la comunicació interpersonal és present gairebé de manera inherent, però en la comunicació massiva és difícil d'establir de la mateixa manera: espontània i immediata. Aquest element és el que dóna l'oportunitat al receptor de transformar-se en emissor.
- **Soroll.** És l'element que impedeix que la comunicació transcorri de manera fluida i efectiva. Pot ser qualsevol aspecte que distregui l'atenció del receptor, tant de caràcter tècnic com ambiental (com que s'espatlli el senyal de televisió, que hi hagi soroll, literalment parlant, en un programa de ràdio o televisió, que la tipografia d'un diari sigui petita, que hi hagi algú cridant al nostre voltant en una conversa amb un amic, etc.). Un altre tipus de soroll poden ser les pròpies barreres emocionals i físiques que posi el receptor a l'hora de rebre el missatge, entre elles els estereotips i prejudicis envers l'emissor.

Una de les característiques principals dels models de comunicació de masses actuals, és la retroalimentació. Es tracta d'un concepte proposat per Defleur i que es pot definir com el procés mitjançant el qual l'emissor rep una resposta del receptor sobre la informació que li ha enviat i amb la qual es completa el procés de comunicació. Avui en dia, amb les possibilitats de les noves tecnologies i amb

l'aparició de les xarxes socials, s'obre el camí a una nova forma de contacte entre emissors i receptors.

Així doncs, l'aparició de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), ha canviat el panorama social a tot el món i l'accés a la informació. El sociòleg Manuel Castells afirma que "*La tecnología de la información, y la capacidad de utilizarla y adaptarla, son los factores decisivos para generar y acceder a la riqueza, el poder, y el saber en nuestro tiempo*<sup>27</sup>".

Amb tot, els mitjans actuals actualitzen constantment el contingut, generen participació, retroalimentació i potenciació de la creativitat per mitjà de l'estímul de la participació. Tot i això, de l'excés d'informació se'n deriven una sèrie de crítiques com la disminució de la qualitat de la informació i la generació de continguts banals. És per això que en el moment de comunicar un esdeveniment o activitat cultural, caldrà planificar molt bé què és allò que es vol comunicar, com es vol transmetre i quins són els objectius que s'esperen.

### 2.3.1. La difusió cultural

Pel que fa als canals de difusió<sup>28</sup>, cal trobar el més adequat per a cada projecte. S'ha de tenir en compte el tipus de públic al qual es vol arribar, els costos disposats a assumir, la rapidesa del mitjà i la relació amb els competidors culturals.

En les ciutats, es poden donar a conèixer les activitats culturals mitjançant les oficines d'informació cultural, els serveis propis de l'administració o altres organitzacions que s'encarreguen de centralitzar les dades sobre l'oferta cultural d'una ciutat. Normalment col·laboren amb la difusió d'activitats i projectes puntuals i també fan la funció de venda d'entrades. Les oficines d'informació cultural donen a conèixer les activitats al públic local i també als possibles turistes.

---

<sup>27</sup> CASTELLS, M. (2001) *La era de la información. Fin de milenio*. Vol.3. Madrid: Alianza.

<sup>28</sup> SOLANILLA, L. (coord.); CASTELLANOS, P. (2010) *Comunicació cultural*. Material docent de la UOC. Universitat Oberta de Catalunya.

Per la seva banda, la comunicació amb els mitjans és fonamental per tal de difondre les activitats del sector cultural. Ha d'esdevenir una relació fluida, comprensiva i respectuosa amb cada mitjà. Els formats més habituals de relació amb ells són:

- o **Nota de premsa:** s'utilitza quan hi ha una notícia per comunicar. Ha de ser breu, ben redactada, concreta i amb informació suficient. Si ho necessita, el periodista es pot posar en contacte amb el departament de comunicació corresponent per tal d'ampliar la informació.
- o **Roda de premsa:** es fa servir quan hi ha informació important a comunicar. Es tracta d'una reunió de periodistes de diversos mitjans. Ha d'incloure un contingut no gaire explícit perquè l'informador tingui la necessitat d'assistir-hi. També s'ha d'afegir clarament l'hora (normalment, al matí), el lloc i els interventors. També és recomanable afegir els canals de contacte per si el periodista no pot assistir; de manera que se li podrà proporcionar la informació embargada fins al dia de la roda de premsa.
- o **Dossier de premsa:** és un material de suport que s'entrega com a complement en una roda de premsa. Normalment, inclou informació ampliada sobre el tema en qüestió. Ha d'incloure la imatge corporativa de la institució i el contacte dels encarregats de premsa, per si els periodistes necessiten ampliar o concretar la informació.
- o **Entrevista:** és una trobada entre un periodista i un representant de l'activitat que es desenvoluparà i es tracten qüestions sobre l'esdeveniment que s'està promocionant.

Pel que fa als canals, els mitjans massius de comunicació són una de les estratègies per a difondre el producte o servei en qüestió. Tot i això, de la mateixa manera que nosaltres triem a qui volem arribar, és a dir, a quin públic objectiu va dirigida la nostra informació, també hem de fer una selecció acurada de quins mitjans i en quines de les seves seccions volem que aparegui la informació.

Pel que fa a la difusió per sectors, diversos estudis tendeixen a identificar els sectors culturals amb aquesta classificació: patrimoni, biblioteques, llibre, arts plàstiques, arts escèniques, música i cinema. Tot i això, hi ha anàlisis que varien una mica els conceptes i delimitacions de les activitats que constitueixen els objectes centrals de les intervencions culturals.

En aquest apartat, s'analitzen els modes de difusió més habituals de cada un dels sectors culturals mencionats anteriorment, segons Lluís Bonet<sup>29</sup>.

- o **Patrimoni:** engloba tot allò que fa referència a la identitat d'una col·lectivitat i que s'ha de preservar per poder-lo traspassar a les següents generacions. Així doncs, manifestacions artístiques, l'entorn natural, les tradicions o les formes de vida formen part del patrimoni cultural de cada territori. Des de fa uns anys, l'interès per la difusió del patrimoni cultural ha crescut de forma notable. És per això, que el patrimoni ocupa actualment una posició central en la intervenció cultural del sector. Tot i això, hi ha tensions entre la prioritat de conservar i la de difondre. Això planteja una problemàtica, ja que molts cops, és difícil difondre tots els béns culturals existents que es troben emmagatzemats. Amb tot, la rotació de les obres mitjançant exposicions itinerants o temporals és una solució eficaç per tal de donar més dinamisme a l'oferta d'exposicions del patrimoni cultural i estimular l'assistència de públic. Les polítiques de difusió del patrimoni cultural han comportat un augment del públic que visita museus, monuments històrics o paratges naturals. Una part important d'aquest públic prové dels centres d'ensenyament i del turisme. En alguns casos, s'aconsegueix atraure un públic massiu com per exemple, amb la realització de grans exposicions que commemoren importants efemèrides històriques o artístiques, o en els monuments o museus de gran prestigi internacional. En altres casos, en canvi, l'elevat grau d'especialitat dels continguts limita l'impacte social.

- o **Biblioteques:** són un servei cultural que organitza el dipòsit, la classificació, la conservació i la consulta o lectura de llibres i d'altres recursos d'informació. La funció social i cultural bàsica de la biblioteca ha consistit, tradicionalment, en la

---

<sup>29</sup> BONET, L. (2003) "Introducción a la gestión cultural". T3 Marco económico y análisis de los sectores culturales. UB Virtual



recopilació de fons representatius de la cultura, la ciència i la memòria històrica col·lectiva amb una doble finalitat de conservació i difusió. Amb el desenvolupament de les noves tecnologies de la informació i la comunicació, la biblioteca tendeix a convertir-se en un centre que facilita l'accés als coneixements i a la cultura a través dels múltiples suports materials disponibles actualment. Pel que fa a la difusió, és important seleccionar els fons que constitueixen l'oferta del centre. La funció de difusió de les biblioteques va guanyar importància a partir del segle XIX, per influència anglosaxona. Les polítiques per tal de potenciar les biblioteques com a centres de difusió cultural poden incloure un ampli ventall d'activitats complementàries com per exemple, conferències, exposicions, etc. Mitjançant aquestes activitats es pretén aconseguir més impacte social de les biblioteques i un major nombre d'usuaris.

- o **Llibre:** un cop finalitzada la fase d'edició, entren en joc els diferents eslabons de la cadena de distribució. En termes generals, els principals canals de venda de llibres actualment són: la xarxa de llibreries, petits comerços, grans superfícies, venda a través del màrqueting directe o altres canals alternatius, com internet.
- o **Arts plàstiques:** són objectes de creació amb caràcter únic i en general, no reproduïbles i que formen part d'un procés de producció artesanal. El contacte entre l'oferta i la demanda al mercat de les arts plàstiques es pot realitzar directament entre l'artista i comprador o amb la intermediació de certs agents especialitzats. El procés de valorització econòmica d'una obra d'art pot acabar amb la seva incorporació a un museu o col·lecció pública. És en aquest moment quan tendeix a aturar-se la seva circulació als mercats.
- o **Arts escèniques:** per la difusió de les obres escèniques, existeix una xarxa de programadors i espais específicament destinats a aquesta funció. La diversitat de plataformes d'exhibició d'arts escèniques existent, respon a diferents alternatives d'organització d'aquest servei.
- o **Música:** la música és una de les formes més bàsiques d'expressió humana i constitueix un element essencial de la cultura local, regional, nacional i internacional. També, en termes econòmics, té una rellevància destacable, ja que

suposa una partida significativa de la despesa en oci dels consumidors. Pel que fa a la difusió de la música en viu, es realitza generalment per iniciativa d'un programador musical. La seva funció consisteix a promoure totes aquelles accions que faciliten la posada en contacte del grup musical amb el públic. Existeix una gran diversitat d'empreses, organitzacions públiques i privades que promouen concerts. Respecte a la difusió dels productes fonogràfics al mercat, es fa de forma molt diferent de la música en viu, encara que això no impedeix el desenvolupament d'estratègies coordinades de comercialització d'una mateixa obra musical pels dos canals simultàniament. L'estructura de comercialització de fonogrames, es basa en una xarxa de punts de venda al mercat: cases de discos, altres comerços, grans superfícies, campanyes de màrqueting directe i altres canals, com internet.

- o **Cinema:** al llarg del segle XX, les possibilitats de difusió d'una pel·lícula als mercats s'han incrementat de forma molt notable, tendència que encara es manté com una conseqüència de l'avenç de les tecnologies de la informació i comunicació. Inicialment, la pel·lícula només es comercialitzava a través de les sales d'exhibició cinematogràfica. Actualment, el desenvolupament de la televisió digital obre noves possibilitats per la seva difusió. És necessari diferenciar les següents plataformes de difusió d'una pel·lícula: la xarxa de sales d'exhibició, la xarxa de vídeo clubs, les cadenes de televisió, la venda a través de la xarxa de comerços de llibres i premsa i altres canals alternatius com internet, els quals estan creixent de forma significativa.

Amb tot, és interessant conèixer quines són les polítiques de difusió de cadascun dels sectors culturals per tal de poder accedir-hi més fàcilment a l'hora de crear un pla de comunicació especialitzat i per poder treure el major rendiment de la seva difusió.

### 2.3.2. La comunicació digital

Les noves tecnologies permeten la difusió i la comunicació de les activitats culturals des d'una perspectiva diferent de la tradicional. Així doncs, les tecnologies de la informació i la comunicació faciliten la interacció amb el públic i de la mateixa manera, representen un estalvi en comparació amb els mitjans tradicionals. Tot i això,

internet s'ha de concebre com una eina complementària a les activitats que es desenvolupen, ja que la cultura és vista com una experiència que cal viure de primera mà i amb els sentits presents.

Amb tot, la comunicació digital, genera una sèrie d'avantatges sobre la tradicional, alguns d'ells relacionats amb l'optimització de recursos. En primer lloc, la immediatesa a l'hora d'arribar al públic, ja que quan es publica un contingut en línia, de seguida pot ser vist per la comunitat. Seguidament, la xarxa permet que l'anunciant pugui mantenir el contingut actualitzat en tot moment. A més, promocionar-se a través de la xarxa, habitualment suposa un cost menor que fer-ho pels mitjans convencionals. També es pot controlar l'audiència de manera més eficient i arribar a un públic potencial que els mitjans tradicionals no poden cobrir. Per últim, també permet que hi hagi feedback entre anunciant i consumidor i per tant, es genera un intercanvi i un empoderament del públic en relació a cada proposta.

## 3. ANÀLISI DE MERCAT

L'anàlisi de mercat té com a objectiu principal verificar la possibilitat de penetració del nostre servei en el mercat escollit. Per tant, és necessari realitzar aquesta anàlisi per saber si el que es proposa, serà d'interès per a qui es proposa.

Aquesta anàlisi es divideix en dos grans punts. En primer lloc, s'estudia l'entorn general mitjançant una anàlisi territorial i una anàlisi sectorial, les quals determinen els factors socioculturals, econòmics i de consum més rellevants. A continuació es fa una anàlisi específica del mercat de la comunicació cultural.

### 3.1. Anàlisi territorial

En aquest apartat s'analitzen les Terres de l'Ebre incidint en el territori com a lloc cultural.

En primer lloc, es descriu breument quina és la seva posició geogràfica i quines són les comarques que formen aquest àmbit territorial, fet que permetrà establir una aproximació de les seves característiques principals. Seguidament, s'estableixen una sèrie de comparatives en relació a la demografia. És en aquest punt on es tindran en compte les dades obtingudes i es compararan amb la resta d'àmbits territorials de Catalunya, les quals estan constituïdes per l'agrupació de petits municipis com a llinar mínim de cobertura territorial per als equipaments col·lectius. A continuació, es té en compte el consum cultural també per àmbit territorial.

Amb tot, al final d'aquest apartat, s'hauran determinat les característiques geogràfiques, demogràfiques i de consum cultural a les Terres de l'Ebre i per tant, serà el moment de definir les debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats de la zona com a centre que aculli el nostre projecte.

### 3.1.1. Geografia i posició geoestratègica

Les Terres de l'Ebre són una regió de Catalunya que es conforma per les seves comarques meridionals: el Baix Ebre, el Montsià, la Terra Alta i la Ribera d'Ebre. El seu accident geogràfic més característic és el curs baix del riu Ebre. En el Pla Territorial General de Catalunya<sup>30</sup> està definit com un dels vuit àmbits funcionals territorials.

Les localitats amb més habitants són Tortosa, Amposta, Sant Carles de la Ràpita, Deltebre i Alcanar. També tenen un pes representatiu Gandesa i Móra d'Ebre, ja que són capitals de comarca.

Taula 1. Informació general de comarques de les Terres de l'Ebre

Comarca	Extensió	Població (2009)	Municipis	Capital	PIB per càpita
Baix Ebre	1.002,7 km <sup>2</sup>	81.724 hab	14	Tortosa	20.9 milers €/habitant
Montsià	735,37 km <sup>2</sup>	72.189 hab	12	Amposta	18.3 milers €/habitant
Ribera d'Ebre	827,31 km <sup>2</sup>	24.004 hab	14	Móra d'Ebre	52,3 milers €/habitant
Terra Alta	743,36 km <sup>2</sup>	12.943 hab	12	Gandesa	19,1 milers €/habitant

Elaboració pròpia

Tortosa constitueix un important centre agrícola, comercial i industrial. En l'actualitat hi tenen la seva seu la major part dels serveis territorials de la Generalitat de Catalunya a les Terres de l'Ebre en configurar-se la seva àrea d'influència com un àmbit territorial. En l'actualitat, és un dels set municipis més extensos de Catalunya malgrat les diferents segregacions que ha patit el seu terme que havia superat els 500 quilòmetres quadrats al segle XIX (el 1850 es desagrega la veïna localitat de Roquetes; el 1977 Deltebre, el 1978 Sant Jaume d'Enveja i Camarles i el 1983 la localitat de l'Aldea).

---

<sup>30</sup> El Pla territorial general de Catalunya (PTGC) és l'instrument bàsic d'ordenació del territori de Catalunya, la seva planificació i definició de polítiques específiques de desenvolupament i reequilibri territorial. Va ser aprovat per la Llei 1/1995, de 16 de març.

Tortosa està comunicada per carreteres i transport públic, tot i que aquest últim és bastant escàs. Hi trobem tren i autobús de línia. A Tortosa s'hi pot accedir per l'AP7 sortida 40 Tortosa-l'Aldea; per N-340 Carretera Nacional o per la Carretera C-12 (Eix de l'Ebre) Tortosa-Lleida. També cal mencionar que té l'aeroport de Reus a 80 Km, l'aeroport de Barcelona a 180km i l'aeroport de València a 188km.

Pel que fa al pes de les Terres de l'Ebre dins el conjunt del país, aquestes representen el 10,3% de la superfície total de Catalunya, mentre que suposen el 2,5% de la població, el 2,3% de l'ocupació i, finalment, el 2,3% del PIB. Amb tot, es pot afirmar que es tracta d'una zona amb un cert desfasament en termes d'activitat econòmica i generació de riquesa amb comparació amb les seves potencialitats teòriques dins del conjunt del país<sup>31</sup>. Tradicionalment, les funcions de centralitat dins d'aquesta zona han estat exercides pel municipi de Tortosa, tot i que la seva posició desfavorable en relació a la distribució espacial de les principals infraestructures de transport, ha suposat que part de la centralitat econòmica s'hagi desplaçat uns quilòmetres fins a Amposta, la qual es troba en una posició geogràfica molt més avantatjosa que Tortosa.

En general, les Terres de l'Ebre, no són un focus d'atracció ni es caracteritzen per les seves facilitats de mobilitat, més aviat al contrari. Són una zona on l'accés no és gaire senzill i on escasseja el transport públic i per tant, hi ha molt poca mobilitat entre les diferents comarques que el conformen. Per la seva banda i en termes generals, la seva oferta cultural tampoc destaca en relació a altres àmbits territorials.

---

<sup>31</sup> ARAUZO, J.M. (2013) *Dinàmiques territorials, suburbanització de l'ocupació i moviments migratoris a les Terres de l'Ebre*. Càtedra d'economia local i regional. Universitat Rovira i Virgili.

Mapa 1. Les Terres de l'Ebre



Font: [wikipedia.com](http://wikipedia.com)

Les Terres de l'Ebre han experimentat els darrers decennis tot un conjunt de canvis que afecten la tipologia i la localització de les activitats econòmiques que s'hi duen a terme. L'evolució del territori durant la dècada passada en termes de població i ocupació ha suposat una redefinició de l'estructura econòmica de les Terres de l'Ebre a partir d'elements com ara les dinàmiques centre-perifèria, l'especialització relativa dels seus municipis i les interrelacions potencials entre empreses del territori. Això suposa l'existència de processos de desconcentració de les localitats més importants cap a les perifèries. També s'observa una progressiva especialització de les localitats de majors dimensions en activitats del sector terciari, mentre que les del sector primari guanyen pes en localitats més petites.

Pel que fa al dinamisme migratori, afecta les localitats del sud i properes al litoral, mentre que les localitats d'interior amb forta especialització agrària, en resten bastant al marge.

Amb tot, les Terres de l'Ebre constitueixen un territori amb unes dinàmiques d'especialització territorial, tant en termes del tipus d'activitats com en termes de l'existència mateixa d'activitats. Tot plegat suposa que es puguin identificar de forma relativament senzilla l'existència de dos tipus de zones: les primeres amb un major pes dels serveis i amb un destacat dinamisme poblacional i ocupacional, i les segones amb unes dinàmiques menys expansives i amb un pes més gran del sector primari. En aquest cas, les primeres tindrien lloc a la façana litoral i a les dues bandes

dels principals eixos viaris, mentre que les segones tindrien lloc a la resta del territori<sup>32</sup>.

### 3.1.2. Demografia

Per tal de seguir amb l'anàlisi geogràfica, cal tenir en compte els estudis de la població, ja que són les persones les quals acaben per conformar les característiques d'un territori concret.

És per això que en aquest apartat, s'analitzaran el nombre d'habitants de la població, l'estructura per edats i el nivell d'instrucció. Les zones analitzades són les quatre comarques que conformen les Terres de l'Ebre així com el total de Catalunya, per tal de poder fer la comparativa amb el total de la població catalana.

Cal mencionar que en alguns apartats es treballen dades de l'any 2014, mentre que en altres, l'any analitzat és el 2011. En aquest cas, s'ha preferit tractar sempre les dades més actuals i en cas de no existir-ne de noves, s'han fet servir dades d'anys anteriors. És per això, que en alguns casos no es podran establir comparacions entre diversos apartats.

### 3.1.3. Nombre d'habitants

Taula 2. Nombre d'habitants de les Terres de l'Ebre l'any 2014

Comarca	Habitants	Capital	Habitants
Baix Ebre	80.637	Tortosa	33.932
Montsià	69.613	Amposta	21.197
Ribera d'Ebre	22.925	Móra d'Ebre	5.578
Terra Alta	12.119	Gandesa	3.091

---

<sup>32</sup> ARAUZO, J.M. (2013) Dinàmiques territorials, suburbanització de l'ocupació i moviments migratoris a les Terres de l'Ebre. Càtedra d'economia local i regional. Universitat Rovira i Virgili.



<b>Total Terres de l'Ebre</b>	185.294
<b>Total Catalunya</b>	7.518.903

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT i del padró municipal al web de l'Institut Nacional d'Estadística<sup>33</sup>.

En relació al total de Catalunya, l'any 2014, les Terres de l'Ebre representaven un 2,5% del total d'habitants. La comarca que en té més, és el Baix Ebre, mentre que la Terra Alta està en inferioritat. Cal destacar també la importància de les capitals pel que fa al nombre d'habitants, sobretot, Tortosa i Amposta. Pel que fa a la producció i al consum cultural, doncs, aquestes són les que tenen més protagonisme.

### 3.1.4. Estructura per edats

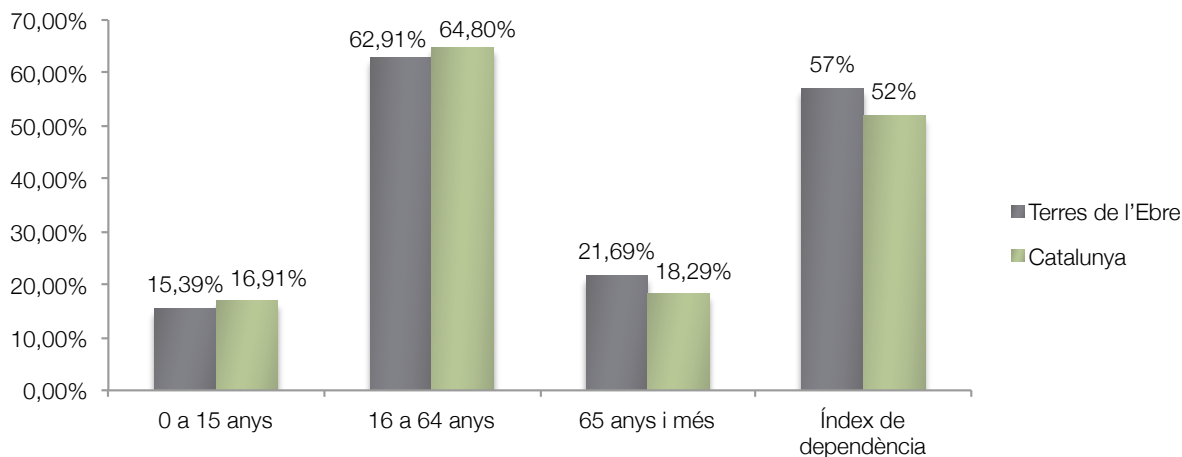
Taula 3. Estructura per edats de la població de les Terres de l'Ebre l'any 2014 en %

Àmbit territorial	0 a 15 anys	16 a 64 anys	65 anys i més	Índex de dependència
Metropolità	16,61	64,87	18,52	52
Comarques gironines	17,65	65,09	17,26	51
Camp de Tarragona	18,03	65,47	16,50	50
Terres de l'Ebre	15,39	62,91	21,69	57
Ponent	16,71	64,71	18,58	52
Comarques centrals	17,24	63,46	19,30	55
Alt Pirineu i Aran	14,63	65,97	19,40	50
Penedès	18,38	64,62	16,99	52
Catalunya	16,91	64,80	18,29	52

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT, a partir de l'Estadística de variacions residencials de l'Institut Nacional de Estadística.

<sup>33</sup> Padró municipal a data d'1 de gener de 2014. Institut Nacional d'Estadística, 22 desembre 2014.

Gràfic 4. Estructura per edats de la població de les Terres de l'Ebre i Catalunya l'any 2014



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT, a partir de l'Estadística de variacions residencials de l'Institut Nacional de Estadística.

Pel que fa a l'estructura per edats, s'observa que les Terres de l'Ebre tenen un percentatge més elevat de població d'edats compreses entre 16 i 64 anys. Comparant-ho amb la resta d'àmbits territorials i exceptuant el cas de l'Alt Pirineu i Aran, el seu percentatge és menor en totes les franges d'edat, fet que s'atribueix a una baixa població del territori. Quant a l'índex de dependència global, també és molt més elevat que en altres àmbits, així com respecte la mitjana de Catalunya, ja que se situa en 57 punts respecte dels 52 de mitjana catalana. Això significa que a més d'haver-hi una baixa densitat de població, els habitants residents tenen algú a càrrec seu, fet que més endavant ens pot justificar l'assistència o no a esdeveniments culturals.

### 3.1.5. Nivell d'instrucció

Taula 4. Nivell d'instrucció per comarca de les Terres de l'Ebre l'any 2014. Població de 16 anys i més

Nivell instrucció	Baix Ebre		Montsià		Terra Alta		Ribera d'Ebre		Catalunya	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Sense titulació	8.370	12,3%	6.241	10,5%	1.349	12,4%	2.737	13,7%	623.324	10%
Primer grau	12.696	18,6%	10.924	18,3%	2.200	20,2%	3.603	18%	837.313	13,4%
Segon grau	38.256	56%	35.626	59,8%	6.344	58,3%	11.075	55,5%	3.498.064	56,2%
Ensenyament universitari	8.883	13%	6.778	11,4%	997	9,1%	2.523	12,6%	1.264.747	20,3%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT, a partir del cens de població i habitatges de l'Institut Nacional de Estadística.

Pel que fa al nivell d'instrucció, cal dir que és una de les variables que té correlació amb el possible consum cultural. El territori, seguint la dinàmica de Catalunya, té la majoria de població amb titulació de segon grau. Tot i això, el número de titulats universitaris és més petit.

Respecte a Catalunya, les Terres de l'Ebre tenen més nombre de persones sense titulació, superant el 10% del total de Catalunya. Per altra banda, es mantenen igualades en nombre de persones amb titulació de segon grau i per contra, molt per sota del 20% català de titulats universitari, amb l'extrem de 9.1% de titulats a la Terra Alta.

## 3.2. Anàlisi sectorial

### 3.2.1. Consum cultural

Cuadrado i Berenguer (2002)<sup>34</sup> defineixen el consum cultural a Espanya com la compra de béns culturals, l'assistència a activitats culturals, la pràctica cultural i la tinença de reproductors musicals. Els autors van fer una anàlisi de l'evolució del consum cultural basant-se en estudis realitzats per institucions públiques (Ministeri de Cultura i Centre d'Investigacions Sociològiques - CIS) i privades (SGAE i la Fundació Autor).

Per la seva banda, a Catalunya, l'anàlisi estadística i econòmica cultural es desenvolupa a partir dels anys vuitanta, i en l'actualitat, en uns moments en què el sector cultural i creatiu és un dels més dinàmics de les economies modernes, avaluar-ne les aportacions i les relacions amb la resta de l'economia hauria de ser una de les prioritats dels governs.

Catalunya té una gran vitalitat social i cultural, creativa i participativa. D'una banda, el país ha gaudit sempre d'una gran tradició de cultura associativa i de participació en activitats populars i d'aficionats arreu del territori; i de l'altra, pel que fa al consum cultural, l'assistència massiva en multiplicitat de convocatòries l'han convertit en una parada obligatòria en les gires dels artistes i de les companyies de més renom.

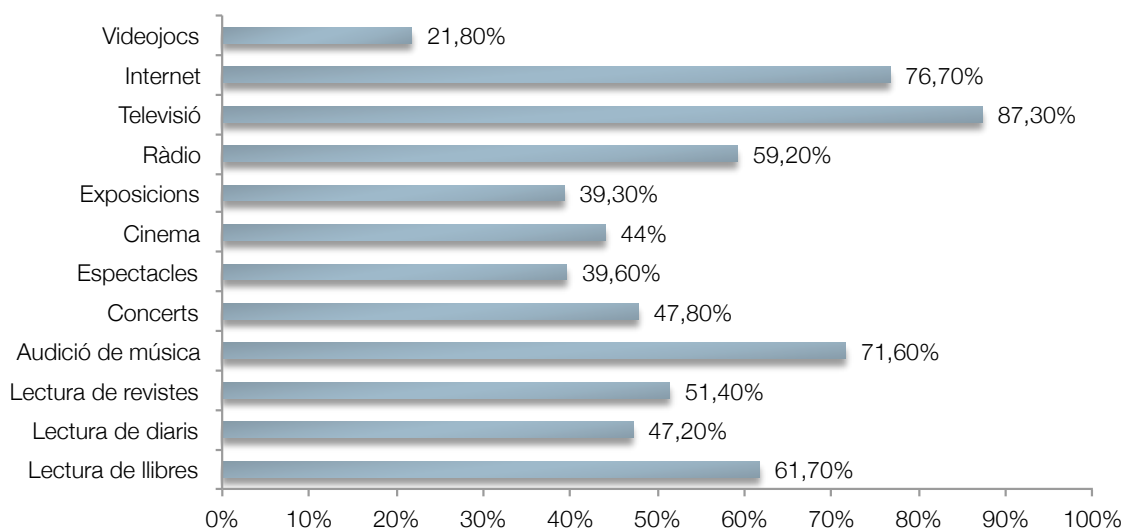
---

<sup>34</sup> CUADRADO, M.; BERENQUER, G. (2002) *El consumo de servicios culturales*. Madrid: ESIC.

### 3.2.1.1. Consum cultural per àmbit territorial

En aquest apartat, s'analitza el consum cultural a partir de les dades de les Estadístiques Culturals de Catalunya 2016<sup>35</sup>.

Gràfic 5. Percentatge de consum cultural a Catalunya l'any 2015



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de les Estadístiques Culturals de Catalunya, 2016

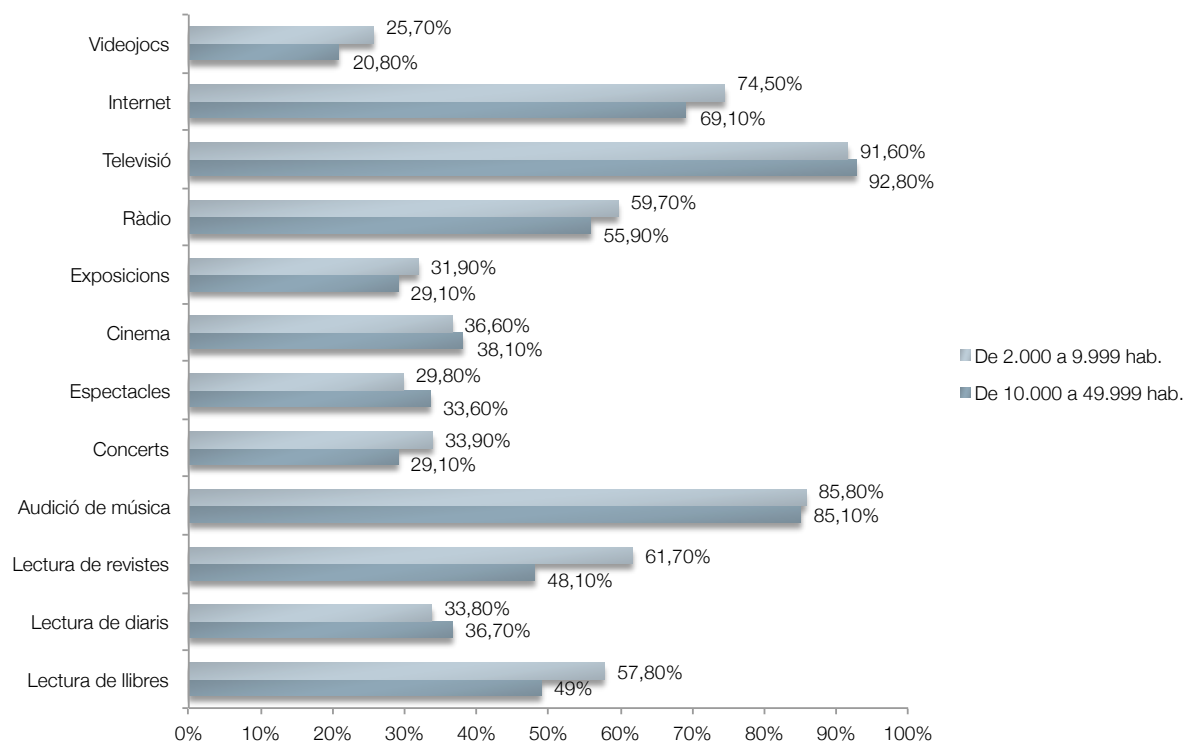
Amb tot, cal destacar que mirar la televisió, navegar per internet i escoltar música enregistrada, són les activitats que se situen en el pòdium de les activitats més realitzades per la població catalana l'any 2015. Pel que fa a les activitats que es realitzen fora de casa (concerts, espectacles, cinema i exposicions), que en aquest cas són les que ens interessen més, queden a la cua d'aquest llistat.

Tot i això, amb aquestes dades, és difícil conèixer el consum cultural per àmbit territorial, ja que no fan referència a cada territori en concret, sinó que tracten el total de la població catalana. Tanmateix, amb la informació de les Estadístiques Culturals de Catalunya, hem pogut establir una aproximació del consum cultural per mida dels municipis. D'aquesta manera, he establert una diferenciació pel que fa a municipis de 10.000 a 49.000 habitants, incloent-hi dues de les capitals de les Terres de l'Ebre

<sup>35</sup> *Estadístiques Culturals de Catalunya 2016*. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya.

(Tortosa i Amposta) i per altra banda, els municipis de 2.000 a 9.000 habitants, on he inclòs Móra d'Ebre i Gandesa.

Gràfic 6. Percentatge de consum cultural per tamany dels municipis l'any 2015



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de les Estadístiques Culturals de Catalunya, 2016

Com es pot observar gràficament, el consum cultural de les poblacions amb més habitants és més alt que el de les poblacions amb menys habitants. Tot i això, amb aquestes dades és difícil arribar a una conclusió sòlida referent al consum cultural de les Terres de l'Ebre, per la qual cosa he considerat d'interès anar una mica més enllà i tractar les dades més completes sobre consum cultural que hi ha fins ara, encara que estiguin una mica desfasades amb el temps.

Així doncs, he agafat, només com a referència, les dades de l'Enquesta de consum i pràctiques culturals de l'any 2006<sup>36</sup>, que sí que segmenten per àmbit territorial. Aquestes dades fan referència al total de la població consumidora de cultura i deixa de banda les persones que no consumeixen. En aquest sentit, he fet un encreuament

<sup>36</sup> *Enquesta de consum i pràctiques culturals 2006*. Estadística Social Censos i enquestes. Departament de cultura i mitjans de comunicació. Generalitat de Catalunya.

de dades amb el cens de població de l'IDESCAT de cada àmbit territorial per determinar el total de persones (consumidores i no consumidores) de cada territori. Un cop determinades les persones que consumeixen cultura del total de la població de cada lloc, ja es pot calcular el percentatge de consumidors culturals de cada zona per tal de poder establir comparatives de consum.

Dit això, cal tenir en compte que les dades que es tracten a continuació són de l'any 2006, per la qual cosa en alguns sentits, estan antiquades i no s'ha de confiar del tot amb elles. És el cas del consum d'internet, que en aquesta enquesta està molt per sota del que es consumeix actualment. Tot i això, després de considerar-ho profundament, he volgut incloure aquestes dades pel que fa a les activitats culturals fora de casa, ja que en aquest àmbit no s'ha produït una revolució tecnològica tan important com la que es pot trobar amb les activitats a l'interior de casa. Amb tot, s'han de considerar aquestes dades com una simple referència i esperar que les que surtin en un futur, tinguin el mateix nivell de precisió i estiguin tan completes com aquestes.

Els àmbits de consum cultural que s'analitzen en aquest apartat són:

- o Biblioteques: persones que han assistit a una biblioteca oberta al públic almenys una vegada en els darrers 12 mesos.
- o Arxius o centres de documentació: persones que han assistit a un arxiu o centre de documentació almenys una vegada en els darrers 12 mesos.
- o Museus: persones que han visitat almenys un museu en els darrers 12 mesos.
- o Exposicions i galeries d'art: persones que han visitat almenys una exposició o una galeria d'art en els darrers 12 mesos.
- o Monuments artístics, religiosos i arqueològics: persones que han visitat almenys un monument d'aquest tipus en els darrers 12 mesos.
- o Concerts: persones que han assistit almenys a un concert de música en els darrers 12 mesos.
- o Cinema: persones que han assistit almenys una vegada al cinema en els darrers 12 mesos.
- o Teatre: persones que han assistit almenys una vegada al teatre en els darrers 12 mesos.

- o Dansa: persones que han assistit almenys una vegada a un espectacle de dansa en els darrers 12 mesos.
- o Circ: persones que han assistit almenys una vegada al circ en els darrers dotze mesos.
- o Associacionisme: persones que pertanyen a alguna entitat o associació cultural en el moment de l'entrevista. El vincle que tenen amb l'entitat ha de ser de caràcter voluntari, no sotmès a cap condició.

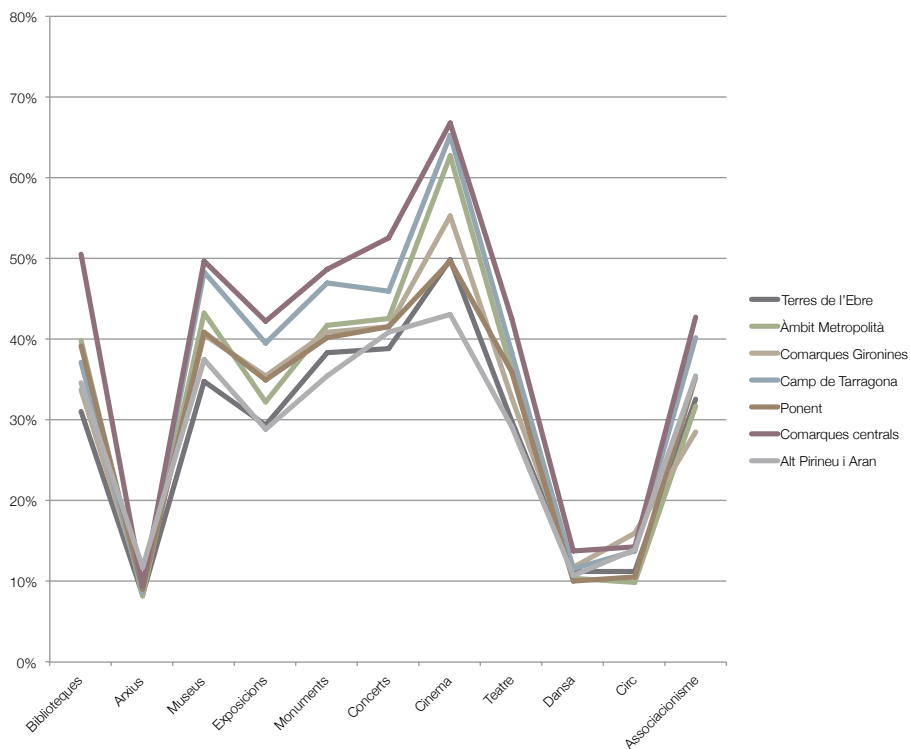
Taula 5. Consum cultural per àmbit territorial l'any 2006. En milers de persones i percentualment

2006	Terres de l'Ebre		Àmbit Metropolità		Comarques Gironines		Camp de Tarragona		Ponent		Comarques centrals		Alt Pirineu i Aran		Catalunya	
	Mil.	%	Mil.	%	Mil.	%	Mil.	%	Mil.	%	Mil.	%	Mil.	%	Mil.	%
Habitants	177.462		4.611.469		673.351		467.248		336.342		372.140		71.835		7.134.697	
Biblio.	55,1	31%	1839,3	39,8%	226,9	33,7%	174,2	37,2%	132	39,2%	188,2	50,5%	24,9	34,6%	2640,6	37,01%
Arxius	14,8	8,3%	378,8	8,2%	63,6	9,4%	40,1	8,6%	30,4	9%	34,8	9,3%	8,5	11,8%	571	8%
Museus	61,9	34,8%	1998,4	43,3%	272,6	40,5%	226,1	48,3%	137,3	40,8%	185	49,7%	26,9	37,4%	2908,2	40,7%
Expos.	52,2	29,4%	1491	32,3%	239,2	35,5%	184,6	39,5%	117,8	35%	157,4	42,2%	20,7	28,8%	2262,9	31,7%
Monum.	68	38,3%	1926,9	41,8%	275,5	40,9%	219,2	46,9%	135,2	40,2%	181,5	48,7%	25,5	35,4%	2831,8	39,7%
Concerts	69,1	38,9%	1964,5	42,6%	279,7	41,5%	214,7	45,9%	139,8	41,6%	195,9	52,6%	29,3	40,8%	2893	40,5%
Cinema	88,4	49,8%	2898	62,8%	372,1	55,2%	305,1	65,3%	167	49,6%	248,8	66,8%	30,9	43%	4110,2	57,6%
Teatre	52,9	29,8%	1667,9	36,1%	221,3	32,8%	178,8	38,3%	121	36%	158,2	42,5%	21	29,2%	2421,1	33,9%
Dansa	19,9	11,2%	480,2	10,4%	79,6	11,8%	54,5	11,6%	33,5	10%	51,3	13,7%	7,7	10,7%	726,6	10,18%
Circ	20	11,2%	475,1	9,9%	108,4	16%	64,4	13,7%	35,4	10,5%	52,9	14,2%	10	13,9%	766,2	10,7%
Assoc.	57,6	32,5%	1467,5	31,8%	192,2	28,5%	188,2	40,2%	118,5	35,2%	159	42,7%	25,5	35,4%	2208,5	30,9%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Enquesta de consum i pràctiques culturals a Catalunya l'any 2006 i dades de l'IDESCAT.

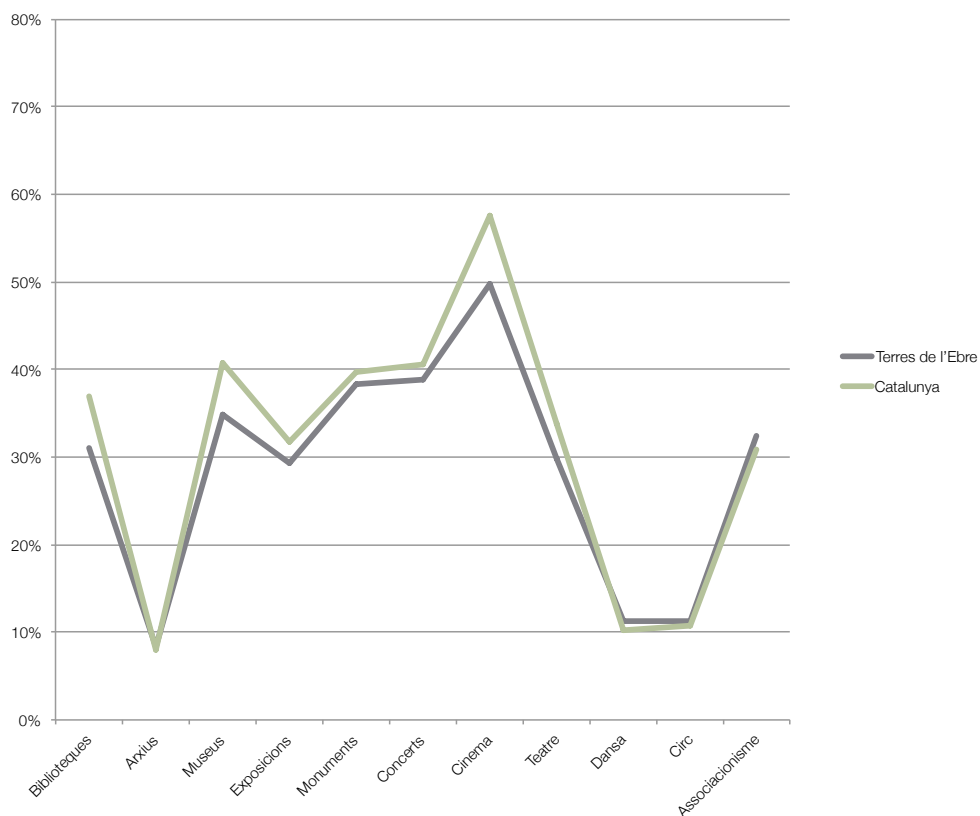


Gràfic 7. Comparació de consum cultural per àmbits territorials l'any 2006



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Enquesta de consum i pràctiques culturals i l'IDESCAT.

Gràfic 8. Comparació de consum cultural entre les Terres de l'Ebre i el total de Catalunya l'any 2006



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Enquesta de consum i pràctiques culturals i l'IDESCAT.

Després d'analitzar les dades de consum cultural i comparar-les amb el total de la població de cada àmbit territorial, es pot arribar a la conclusió que almenys l'any 2006, el consum cultural a les Terres de l'Ebre es troba generalment per sota de la mitjana catalana. Cal destacar que l'àmbit territorial on es concentrava el volum més gran de consum cultural era a les Comarques Centrals, quedant per sobre del Camp de Tarragona i l'Àmbit Metropolità.

Per altra banda, també cal tenir en compte l'assistència al cinema, concerts, monuments i teatres, com a les activitats que més es realitzen per la població. Pel que fa al consum cultural, tots els àmbits territorials coincideixen amb els gustos i activitats que realitzen. Contràriament, la dansa, el circ i la visita a arxius, són les activitats que menys es realitzen.

Si s'intenten comparar aquestes dades amb les actuals, ens trobem que resulta una tasca gairebé impossible, ja que les dades de les Estadístiques Culturals de Catalunya de l'any 2016, fan una classificació diferent pel que fa a les activitats culturals. Per exemple: "teatre", "dansa" i "circ" són activitats diferenciades en l'Enquesta de consum i pràctiques culturals del 2006 però formen part de la categoria "Espectacles" a les Estadístiques Culturals del 2016.

Com s'ha mencionat anteriorment, aquestes dades només suposen una referència a l'hora d'extreure conclusions i dissenyar un pla d'acció, ja que són de fa més de 9 anys. En aquest cas, doncs, no s'ha tingut en compte el canvi tecnològic i d'equipament a les llars i la crisi econòmica, que de ben segur ha variat la despesa actual en cultura.

Així doncs, als canvis en les seves estructures demogràfiques i socials, cal afegir-hi l'emergència i consolidació d'un nou paradigma comunicatiu audiovisual-digital. Això ha fet canviar els processos de producció, accessibilitat i participació. Tal com s'afirma al document de l'Enquesta de participació cultural a Catalunya 2015<sup>37</sup>, en aquest nou context, les funcions de la cultura i dels agents que s'hi dediquen requereixen una redefinició. Així doncs, un esdeveniment cultural no només es defineix per la simple assistència, sinó també per la possibilitat, per exemple, de

---

<sup>37</sup> MOSTEIRO, S.; LÓPEZ, I. (2015) *Enquesta de participació cultural a Catalunya 2015*. DeCultura. Núm. 38.

poder tenir contacte amb l'artista o compartir l'experiència fent fotografies o vídeos i pujant-les a la xarxa amb una etiqueta (*hashtag*) o poder pujar un vídeo a Internet mitjançant el mòbil. El llibre en paper comparteix espai amb els llibres electrònics (*e-books*); els vinils, amb la música en reproducció en temps real (*streaming*), i la fotografia analògica, amb els telèfons intel·ligents (*smartphones*). La ciutadania, receptora passiva en l'antic model, ha esdevingut prosumidora o consumidora proactiva, que crea i comparteix continguts culturals al mateix temps.

El factor interessant, doncs, és com aquesta digitalització de les llars catalanes ha modificat els usos i les pràctiques culturals. La tecnologia analògica tradicional ha estat substituïda per tecnologia digital que, a banda de millorar les prestacions o la capacitat d'emmagatzematge, possibilita la mobilitat i la interconnexió entre aparells i entre funcions i transforma la lògica unidireccional a favor d'una oferta diversa i interactiva on la personalització dels continguts juga un paper fonamental.

Les llars, mitjançant aquesta tecnologia, deixen de ser un espai merament receptor per esdevenir un node de comunicació, de recepció i transformació d'informació o, fins i tot, de producció cultural. Pràctiques a les quals s'associava un comportament concret, com ara mirar la televisió en família després de sopar davant l'aparell, es veuen redefinides amb noves conductes i maneres de fer. Per tot això, la dissociació entre espai-temps i pràctiques culturals resulta molt més evident i la distinció entre pràctiques actives fora de la llar i pràctiques passives dins de la llar perd bona part del seu significat.

Així doncs, la digitalització de les llars catalanes ha modificat els usos i les pràctiques culturals i la tecnologia digital ha permès, per sobre de tot, la personalització de continguts i la creació d'una oferta diversa i interactiva.

Per altra banda, la crisi econòmica ha afectat molt els hàbits de consum dels catalans. És per això, que en l'Enquesta de participació cultural a Catalunya del 2015, s'ha determinat informació interessant a tenir en compte.

En primer lloc, pel que fa a despesa cultural, Un 46,2 % dels catalans afirma que ha reduït la seva despesa cultural en els darrers temps; són les famílies monoparentals (59,6 %) i les parelles amb fills menors de 14 anys (55 %) les que més han reduït

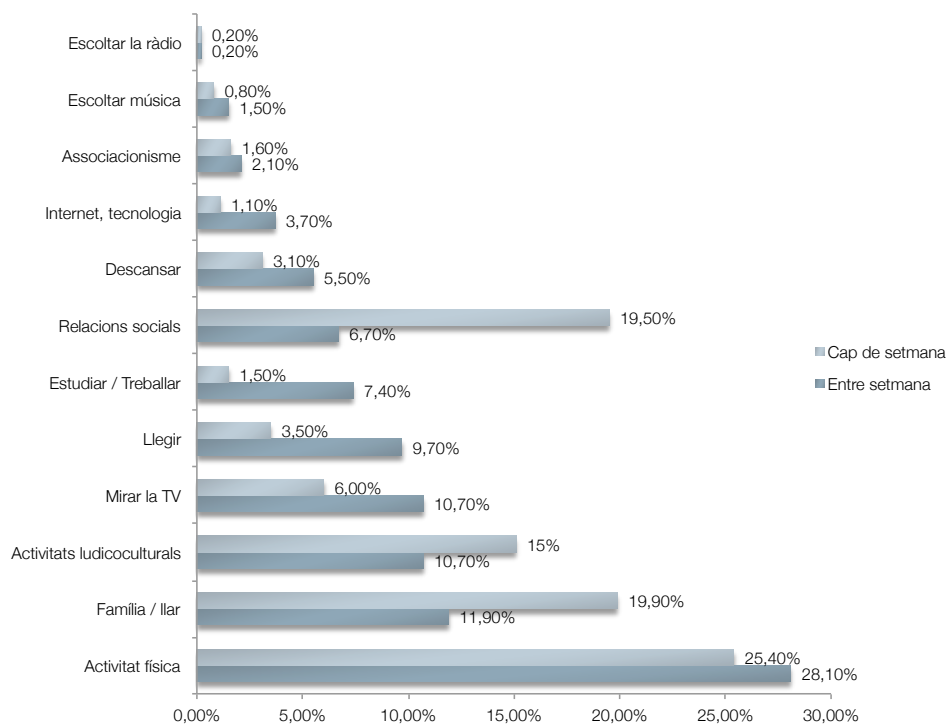
aquesta despesa. De la mateixa manera, un 37,3% dels catalans declaren que busquen ofertes per poder anar al cinema, etc. i un 30,4% afirma que només hi van si les troben. Finament, pel que fa a l'assistència a biblioteques, un 16,2% dels catalans afirma que ha incrementat les seves visites en els darrers temps. Aquest increment és especialment notable entre el col·lectiu d'estudiants (36,2 %).

Amb tot, no cal donar moltes més voltes per saber que les dades que estem tractant tenen carències importants però que ens suposen una guia de referència a tenir en compte, sempre tenint present els canvis tecnològics actuals i coneixent com aquests, afecten el consum i les pràctiques culturals de la població.

### 3.2.1.2. No assistència

Conèixer com les persones distribueixen el seu temps lliure és una eina de gran utilitat per fer evident el paper que ocupen les activitats culturals en la seva vida. Cal destacar diferències en funció del moment de la setmana:

Gràfic 9. Activitats durant el temps lliure. Any 2015



Font: Elaboració pròpia a partir de *II Estudio de Medios de Comunicación online*. Interactive Advertising Bureau i Comissió de Mitjans de Comunicació, 2015.

Segons aquest estudi, la pràctica esportiva és l'activitat que més es fa durant el temps lliure, sigui entre setmana o en cap de setmana. Per la seva banda, les activitats lúdico-culturals i les relacions socials se situen en una variable intermèdia i tenen més incidència en caps de setmana (15% i 19,5% respectivament). Pel que fa a mirar la televisió i llegir, són activitats que es realitzen majoritàriament entre setmana. Amb tot, cal tenir en compte que les activitats de caràcter lúdic i cultural se situen com a la quarta activitats més realitzades durant el temps lliure tant entre setmana

com en caps de setmana. També tenen una incidència destacable entre setmana, per la qual cosa s'hauran d'adequar les polítiques de difusió a cada moment concret.

Tot i això, aquestes dades representen una delimitació territorial en l'àmbit estatal, per la qual cosa resulta difícil extreure conclusions pel que fa al consum cultural de les Terres de l'Ebre. És per això, que s'afegeixen una sèrie de dades extretes de l'Enquesta de consum i pràctiques culturals de l'any 2006 que marquen una base i permeten traçar una línia molt fina pel que fa a la seva continuïtat amb el temps, sempre concebant-les com una simple referència.

Així doncs, la primera activitat realitzada en el temps lliure en dies laborables i caps de setmana a les Terres de l'Ebre l'any 2006, és passejar (15,6%) i mirar la televisió (15,2%), seguits de reunions o àpats amb la família o amics (14,5%). Queda bastant per sota llegir (7,3%) o fer esport (6,6%). I a la cua de les activitats trobem: estudiar i assistir a classes (la que menys amb un 2,4%), activitats d'ordinador i com a tercera per baix: anar al cinema, teatre o concerts (3,2%). Això ens informa que les principals activitats de la població catalana no giren entorn el consum cultural, sinó que són accions més relacionades amb l'oci i amb les relacions socials.

En aquest punt veiem que hi ha certa correlació amb les dades generals procedents del II Estudio de Medios de Comunicación online, i per tant, es pot arribar a la conclusió que cal orientar cada campanya de comunicació per les vies on la població destina més temps.

Un estudi del CIMEC15 per encàrrec del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya sobre l'oferta cultural i d'oci a Catalunya<sup>38</sup>, conclou que en termes generals, es detecta que les activitats més relacionades amb l'oci i l'esbarjo, desperten un interès més elevat i generalitzat que les activitats culturals pròpiament dites. Majoritàriament, la cultura no es viu com una forma d'oci, ja que aquest és concebut com una pràctica que no suposa esforç, comoditat, o immediatesa. En aquest punt, la majoria de nosaltres argumentaríem que per nosaltres la cultura no en suposa cap d'esforç, però lamentablement, la majoria és una altra.

---

<sup>38</sup> CIMEC (Fundación Autor, 2006) "L'oferta cultural i d'oci a Catalunya. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació". Generalitat de Catalunya a COLOMER, J.; SELLAS, J. (2009) *Màrqueting de les arts escèniques: Creació i desenvolupament de públics*. Barcelona: Quaderns Gescènec, pàg. 20-21.

En aquest sentit, tal com afirmen Jaume Colomer i Jordi Sellas<sup>39</sup>, en molts casos la crítica a la debilitat de l'oferta d'activitats culturals en certs municipis es veu com una justificació de la manca d'interès o "apatia cultural". Molts cops, la població dóna un valor alt a la cultura però tenen un interès baix de participar-hi.

L'Enquesta de participació cultural del 2014 identificava, a grans trets, els motius que justifiquen i que dificulten la participació cultural. La revisió del 2015, analitza aquestes motivacions i barreres en cinc àmbits culturals: cinema, espectacles, concerts, exposicions i lectura de llibres. Així doncs, i segons dades més actuals<sup>40</sup>, es poden determinar quins són els motius tant d'assistència com de no assistència de cada una de les activitats culturals.

Cinema: els principals motius que porten la població a assistir-hi són els relacionats amb els elements artístics: en primer lloc, destaca el gènere (60,2 %), seguit del repartiment (36,2 %), el director (29,7 %) o el fet que la pel·lícula s'estreni. La recomanació d'amics i familiars (42,8 %) condiciona tant l'assistència com l'elecció de la pel·lícula. Sovint, aquesta assistència és una proposta de terceres persones. El fet de poder veure el tràiler prèviament, especialment a Internet (18,4 %) o a la televisió (16,9 %), també influeix a l'hora d'anar al cinema. Poder-hi anar el dia de l'espectador és important per a un 16,5 % dels catalans, molt per sobre d'ofertes que es puguin trobar per Internet (4,1 %) o fruit de carnets culturals (2,4 %). Finalment, per a un 10,7 % dels catalans, resulta important que hi hagi programació i ofertes familiars.

Per altra banda, el principal element que dificulta anar al cinema o anar-hi amb una major freqüència, és el preu de les entrades, tal com manifesta més del 50% de les persones enquestades. La manca de temps és el segon motiu de no-assistència, el qual l'indica més d'una quarta part de la població. Seguidament, el fet de tenir responsabilitats de caràcter familiar, també dificulta la participació. Per altra banda, la situació personal és un altre dels motius de no poder anar al cinema. A més, la manca d'interès i preferir fer altres coses, així com tenir problemes de mobilitat, salut

---

<sup>39</sup> COLOMER, J.; SELLAS, J. (2009) *Màrqueting de les arts escèniques: Creació i desenvolupament de públics*. Barcelona: Quaderns Gescènic.

<sup>40</sup> MOSTEIRO, S.; LÓPEZ, I. (2015) *Enquesta de participació cultural a Catalunya 2015*. DeCultura. Núm. 38.

o no tenir ningú amb qui anar-hi, són altres barreres a tenir en compte. La manca d'oferta propera al lloc de residència és important per a un 10,9% dels catalans. Per últim, la descàrrega de pel·lícules no és un factor que desincentivi l'assistència al cinema, ja que hi ha un baix nivell de resposta d'aquesta categoria.

Concerts: el principal motiu que incentiva a anar-hi, és que hi actuïn artistes o grups consagrats (57,4%), per sobre de la possibilitat de veure actuar un artista emergent (29,3%) o descobrir nova música (12,7%). Pel que fa al gènere musical, predomina la preferència per la música moderna i actual (12,3%) per sobre de la clàssica (8,2%). La proximitat al lloc de residència es conforma com el segon gran factor que incentiva l'assistència. També cal tenir en compte elements relacionats amb l'espai on se celebra el concert, com en un festival, que tingui lloc a Barcelona o que sigui de caràcter íntim. Tant la recomanació com les propostes d'amics i familiars juguen un paper important a l'hora de motivar l'assistència, molt per sobre de recomanacions de la crítica o de la possibilitat de trobar ofertes.

Pel que fa a les barreres que impedeixen una major assistència, destaquen, com en el cas del cinema, el preu (40,9%), les qüestions personals com la manca d'interès (27,3%), el fet de preferir fer altres coses (19,0%), la manca de temps (25,5%) i la poca oferta pròxima (12,4%).

Espectacles d'arts escèniques: la recomanació d'amics i familiars és molt més important que la recomanació de la crítica o la informació a internet a l'hora d'assistir a un espectacle d'arts escèniques. Aquesta recomanació supera altres elements com el cos artístic (43,1%), la companyia (24,2%) o la direcció (18,1%). Així doncs, la possible novetat o estrena de l'espectacle hi incideix relativament poc (14,6%). El fet de deixar-se portar, que siguin altres els que decideixen, és una opció còmoda per a gairebé 3 de cada 10 catalans. A aquest fet cal afegir la proximitat al lloc de residència (22,7%). En molts casos, la disponibilitat d'oferta d'espectacles familiars és un element important (11,7%). Per a un 11% dels catalans, poder trobar ofertes a Internet és un element que ajuda a prendre una decisió a l'hora d'assistir-hi.

Quant a les barreres que impedeixen una major assistència, destaquen el preu de les entrades (40,3%), les qüestions personals com la manca d'interès (31,2%), la manca



de temps (25,3%) o el fet de preferir fer altres coses (19,3%) i la manca d'oferta pròxima (11,6%).

Llibres: abans de prendre la decisió de llegir un llibre, la majoria dels catalans prefereix obtenir referències de l'obra, especialment d'amics (58,9%) o familiars (38,0%). També són importants les ressenyes en premsa o revistes (16,7%) i blogs especialitzats (14,5%), així com les crítiques que s'ofereixen a la ràdio (12,0%) o a televisió (7,7%). En aquest cas, l'opinió de llibreters i bibliotecaris només és considerada per un 9,2% i un 4,4% dels catalans. Aconseguir informació del llibre, a partir de cites o extractes (22,2%), a través de les accions de promoció i difusió de les editorials mitjançant entrevistes a l'autor (11,8%), o bé a través d'accions específiques (5,4%) o per xarxes socials (4,2%), es configura, també, com a un element a tenir en compte a l'hora de prendre una decisió. També tenen importància les llistes de llibres més venuts (12,9%) i els llibres destacats en les llibreries (9,2%) o biblioteques (4,4%). Per últim, molts lectors es deixen portar per un acte de descobriment o recerca no guiada, basada més aviat a remenar per llibreries (17,8%) o biblioteques (10,0%) fins que troben un llibre que els convenç.

El principal motiu pe no llegir llibres o no fer-ho habitualment és la manca de temps (4 de 10 catalans), molt per sobre de la manca d'interès o preferir fer altres coses durant el temps lliure (27,6%). A aquest fet cal afegir el fet de tenir responsabilitats familiars (5,4% de la població). El preu dels llibres, per altra banda, no sol esdevenir una barrera a l'hora d'accedir a la lectura, atès que només ho manifesten un 12,8% de les persones entrevistades. Els problemes de visió o de salut, associats en general a persones de més edat, són una dificultat a l'hora de llegir per a un 7,4% de la població enquestada.

Exposicions: en aquest cas, només es troben dades sobre els motius que dificulten l'assistència. A diferència dels altres àmbits, la manca d'interès es configura com la principal justificació a l'hora de no assistir-hi (39,6%), molt per sobre de qüestions personals, com ara la manca de temps (27,3%) o el fet de preferir fer altres coses en el temps lliure (24,0%). Pel que fa al preu només suposa una barrera per a un 22,9% dels catalans.

Amb tot, cal tenir en compte que el preu, la manca de temps i la manca d'interès són tres dels motius principals de no assistència a les activitats culturals. Tot i així, s'aprecia un notable increment en l'assistència a concerts, cinema, espectacles i exposicions, respecte anys anteriors. Conseqüentment, es pot pensar que aquest increment és degut a una recuperació del consum cultural, tot i que caldria analitzar-ho més detalladament.

En conclusió, ens podem preguntar quins són els factors que han portat al desinterès i segurament, extrauríem conclusions relacionades amb l'educació o l'impacte de les noves tecnologies. Tot i això, podem agafar algun d'aquests handicaps i convertir-los en eines que ajudin a la difusió. Cal confiar en què efectuant una comunicació de les activitats culturals de manera eficaç i generant una bona estratègia de màrqueting es pot generar interès i ganes de consumir cultura. D'aquesta manera, es podrà incidir en el públic objectiu i guiar-lo cap a un augment del consum cultural.

### 3.2.1.3. Formes d'informació

Pel que fa a les formes com s'informa la població, s'han tingut en compte dades de l'Enquesta de participació cultural Catalunya 2014 i d'un estudi de Mitjans de Comunicació online del 2015<sup>41</sup>. Es tracta d'una informació molt útil a l'hora de determinar quina és la millor manera de comunicar un esdeveniment cultural i que arribi al públic objectiu. Tot i això, les no fan referència a les formes d'informació de la població segons diversos àmbits territorials, sinó que es representa el total de la població catalana enquestada.

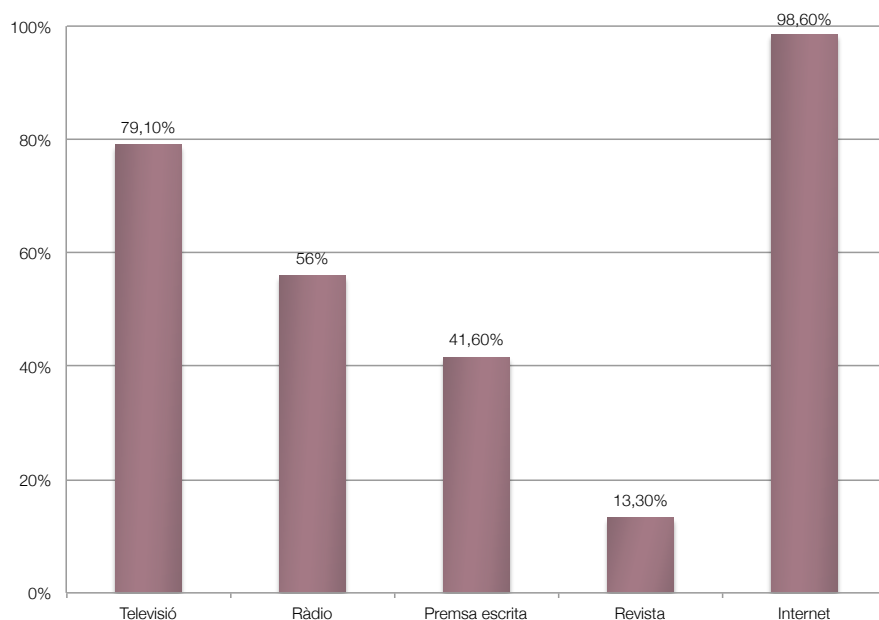
Pel que fa a la freqüència d'ús dels mitjans de comunicació, s'aprecia que internet és el recurs per excel·lència pel qual s'informa la població, amb gairebé un 100% de la població enquestada. El segueix la televisió, la ràdio i la premsa escrita respectivament. Així doncs, internet és el mitjà més utilitzat: 8 de cada 10 internautes es connecten diàriament i 9 de cada 10 ho fa almenys un cop per setmana. També és el més ben valorat a l'hora de conèixer una marca, així com per obtenir o ampliar

---

<sup>41</sup> *II Estudio de Medios de Comunicación online*. Interactive Advertising Bureau i Comissió de Mitjans de Comunicació, 2015.

informació, de manera que la seva tecnologia atorga una millor utilitat i confiança a la publicitat.

Gràfic 10. Freqüència d'ús dels mitjans de comunicació



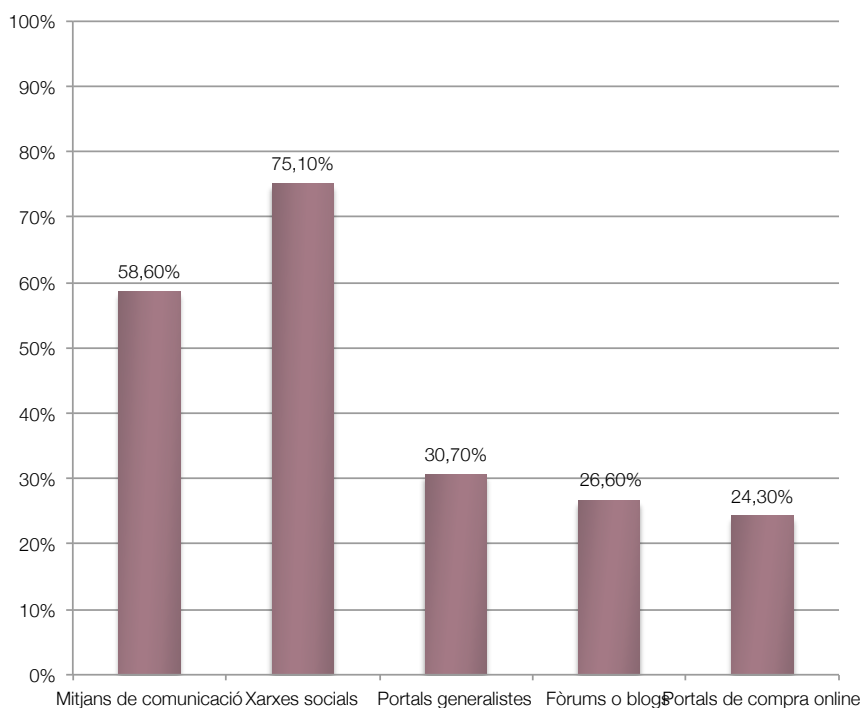
Font: Elaboració pròpia a partir del *II Estudi de Medios de Comunicación online*. Interactive Advertising Bureau i Comissió de Mitjans de Comunicació, 2015.

En un estudi recent del 2015<sup>42</sup> sobre els mitjans de comunicació online, es pot apreciar el valor diferencial que aporten els mitjans de comunicació a la publicitat enfront altres suports, així com saber les possibilitats que ofereix l'entorn digital avui en dia per tal de posicionar-se. Així, es pot conèixer el posicionament dels mitjans de comunicació online i saber el seu poder de prescripció.

Pel que fa a la freqüència de navegació, segons dades del 2015, un terç dels internautes es connecta diàriament als mitjans de comunicació online i més de la meitat ho fa almenys un cop per setmana. Tot i això, un 75% de la població és usuària habitual de les xarxes socials.

<sup>42</sup> *II Estudi de Medios de Comunicación online*. Interactive Advertising Bureau i Comissió de Mitjans de Comunicació, 2015

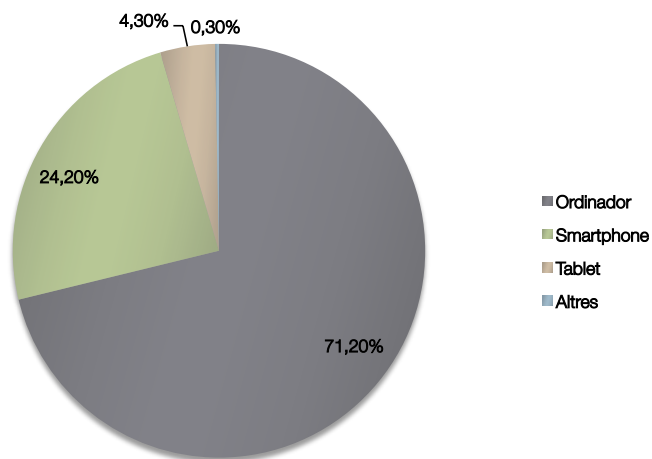
Gràfic 11. Freqüència de navegació dels usuaris habituals



Font: Elaboració pròpia a partir del *II Estudio de Medios de Comunicación online*. Interactive Advertising Bureau i Comissió de Mitjans de Comunicació, 2015.

Pel que fa al dispositiu principal pel qual es connecten els usuaris d'internet, en primer lloc, destaca l'ordinador, amb un 71%, seguit de l'smartphone, amb un 24%.

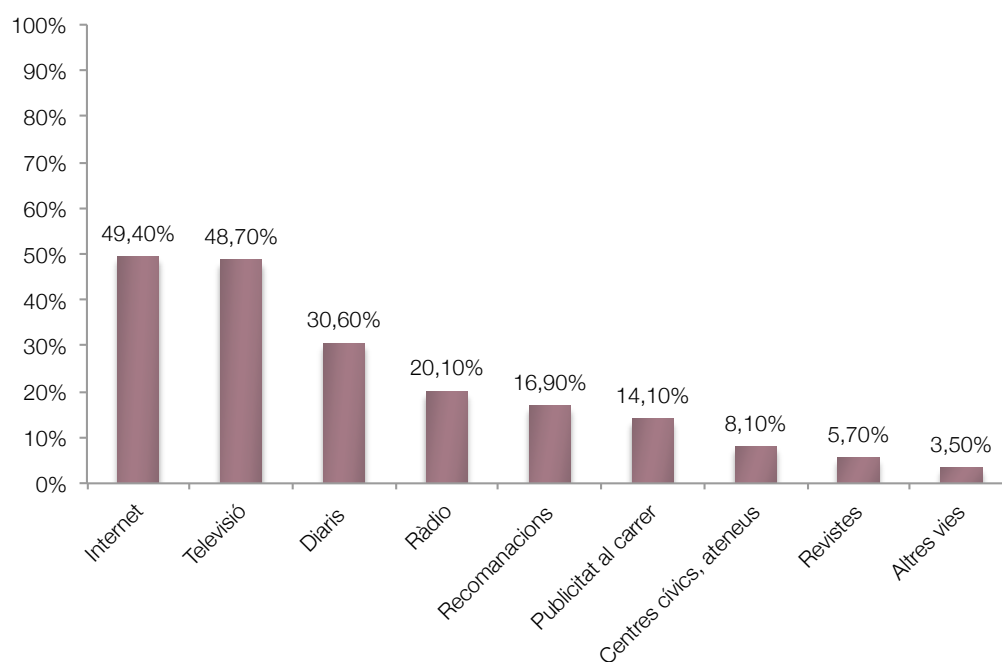
Gràfic 12. Dispositiu principal de connexió



Font: Elaboració pròpia a partir del *II Estudio de Medios de Comunicación online*. Interactive Advertising Bureau i Comissió de Mitjans de Comunicació, 2015.

Amb tot, internet ha esdevingut la principal via d'informació sobre activitats o esdeveniments culturals. Segons l'Enquesta de participació cultural Catalunya 2014<sup>43</sup>, les vies prioritàries d'informació cultural per part la població que participa en la cultura són internet, la televisió, diaris i ràdio, entre altres.

Gràfic 13. Vies d'informació de la població cultural l'any 2014



Font: Elaboració pròpia a partir de l'Enquesta de participació cultural Catalunya 2014

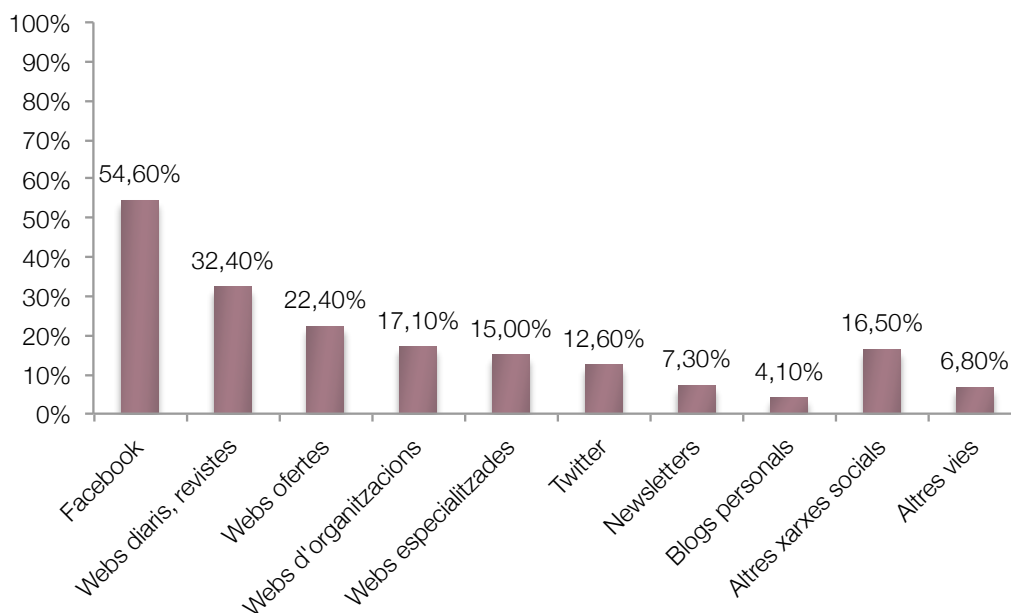
Així doncs, en cas de voler comunicar un esdeveniment cultural des d'una agència de comunicació especialitzada, caldria tenir molt en compte fer la difusió de la publicitat mitjançant internet i mitjans com la televisió, la premsa escrita o la ràdio. Tot i això, cal tenir en compte les altres vies d'informació de la població com pot ser la publicitat al carrer, ja que això contribueix a generar imatge de marca i presència.

Pel que fa a internet, els portals que actuen com a vies d'informació cultural són, en primer lloc, Facebook amb un 50%, seguit de webs de diaris i revistes, webs d'ofertes

<sup>43</sup> MOSTEIRO, S. (2015) *Enquesta de participació cultural Catalunya 2014*. DeCultura. Núm. 13.

i webs d'organitzacions. Cal dir que aquests recursos canvien molt ràpidament i que sovint sorgeixen noves funcionalitats que contribueixen a modificar les eines de publicitat i màrqueting d'aquests mitjans.

Gràfic 14. Principals recursos d'informació online de la població cultural l'any 2014



Font: Elaboració pròpia a partir de l'Enquesta de participació cultural Catalunya 2014

### 3.2.2. Àmbits d'actuació

#### 3.2.2.1. Plans estratègics

Des de fa uns anys, des de la Diputació de Tarragona, es potencia la marca de les Terres de l'Ebre<sup>44</sup> com a destí turístic rural, familiar i esportiu, tant a la zona del Delta de l'Ebre com a la zona de l'interior, fet que comporta un creixement de la població durant els mesos d'estiu. És per això, que molts cops existeix una línia molt fina que separa cultura i turisme i fa difícil diferenciar les dues disciplines.

<sup>44</sup> Patronat de Turisme Terres de l'Ebre <[www.terresdelebre.travel](http://www.terresdelebre.travel)>

Amb tot, es pot determinar que Tortosa i Amposta són els dos centres més importants del territori pel que fa a equipaments de tot tipus. Tortosa, com a capital administrativa disposa de la delegació del govern de la Generalitat i també de l'Hospital on es realitzen la majoria de les intervencions als pacients de totes les Terres de l'Ebre. A més, també acull un campus de la Universitat Rovira i Virgili, el qual està format bàsicament per alumnes de la zona i alumnes que provenen de les comarques del País Valencià.

Actualment, les Terres de l'Ebre, està construint un model de turisme per al desenvolupament econòmic, social i cultural del territori, però es tracta d'un model amb carències, ja que no potencia tota l'oferta existent i per tant, la informació queda reduïda a molt poques activitats culturals i majoritàriament en època d'estiu. Amb tot, no hi ha cap Pla Estratègic cultural que englobi el conjunt de les Terres de l'Ebre. Tot i això, sí que hi ha plans de dinamització turística per comarques i a més, es va redactar el pla de dinamització Turística de les Terres de l'Ebre (2005-2007)<sup>45</sup>.

Els objectius estratègics d'aquest pla, es desenvolupen en tres nivells:

**Nivell social:**

- o Augmentar la qualitat de vida dels habitants de les Terres de l'Ebre
- o Valorar els recursos endògens del territori
- o Adequar els espais urbans per a un ús sostenible del territori

**Nivell econòmic:**

- o Complementar amb altres projectes el desenvolupament econòmic i social de les Terres de l'Ebre. Diversificar l'economia base
- o Promoure la recepció de recursos i d'inversions privades
- o Fomentar la creació de llocs de treball estables

---

<sup>45</sup> Pla de Dinamització Turística de les Terres de l'Ebre <<http://pladeturisme.oasi.org/niv2.php?id=4>>

### Nivell mediambiental:

- o Promoure una zona d'alt valor paisatgístic i natural
- o Compatibilitzar l'activitat turística amb el respecte als recursos naturals
- o Evitar l'abandó de les zones rurals amb interès natural

Amb totes les seves accions, aquest pla va permetre millorar l'oferta turística de les Terres de l'Ebre i el seu posicionament com una destinació de turisme responsable que aposta per donar valor, de forma sostenible, als seus elements particulars i diferenciats. En aquest sentit, s'ha de tenir en compte la incidència de la dinamització turística i la voluntat de creixement i expansió del territori en els tres nivells exposats.

Entre les iniciatives que promouen els Ajuntaments més habitualment, destaquen sobretot<sup>46</sup>:

- o Les jornades gastronòmiques i fires
- o L'obertura de centres d'interpretació i petits museus relacionats amb els recursos locals
- o La creació de rutes de senderisme i cicloturisme de caràcter local o supralocal
- o La promoció d'activitats vinculades a navegació fluvial
- o La potenciació de recursos singulars vinculats al patrimoni cultural, natural i a les activitats tradicionals
- o L'organització d'activitats lúdiques i visites guiades
- o La incorporació a clubs de producte d'un àmbit territorial superior (Catalunya, Tarragona o Terres de l'Ebre)

El fet que no existeixi un pla estratègic cultural, o propostes culturals específiques porta a la conclusió que hi ha molta feina per fer a nivell de desenvolupament territorial. És per això que és útil començar a pensar amb un projecte que sigui el detonant per englobar i distribuir l'oferta cultural de les Terres de l'Ebre i que a partir d'aquest, es pugui conscienciar l'àmbit institucional pel que fa al desenvolupament cultural.

---

<sup>46</sup> *Estudi de dinamització del sector de la indústria turística*. Consell Comarcal del Baix Ebre. Desembre, 2013. <[http://www.baixebre.cat/sites/default/files/pagina/491/documents/estudi\\_de\\_dinamitzacio\\_del\\_sector\\_de\\_la\\_industria\\_turistica\\_desembre\\_2013.pdf](http://www.baixebre.cat/sites/default/files/pagina/491/documents/estudi_de_dinamitzacio_del_sector_de_la_industria_turistica_desembre_2013.pdf)>



### 3.2.2.2. Equipaments d'interès

En aquest apartat, es tenen en compte els principals equipaments d'interès de les Terres de l'Ebre. Aquesta anàlisi ens serveix per determinar quins són els centres productors d'oferta cultural i per tant, conèixer on se solen representar les activitats culturals del territori. A més, també es volen classificar altres equipaments que no són estrictament culturals però que generen un focus d'atracció cap a alguna de les poblacions de les 4 comarques que conformen el territori a estudiar.

En aquest sentit, es classificaran per titularitat pública o privada. Després, per activitat que desenvolupen seguint amb l'esquema de classificació del consum cultural: Biblioteques, arxius, museus, concerts, cinema, teatre, dansa i circ. S'afegirà el distintiu "patrimoni" per a aquells equipaments dels quals destaquen els béns que l'integren i també "religiós", ja que en alguns casos, els equipaments desenvolupen activitats relacionades amb l'església.

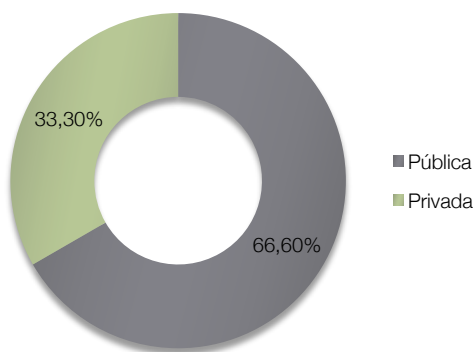
Taula 6. Equipaments culturals rellevants a les Terres de l'Ebre

	Equipament	Titularitat	Tipus d'activitat
TORTOSA	Museu de Tortosa, històric i arqueològic de les Terres de l'Ebre	Pública	Museus
	Centre d'Interpretació de la Setmana Santa	Privat	Religiosa
	Els Reials Col·legis i el Centre d'Interpretació del Renaixement	Públic	Museus
	La Catedral	Privat	Religiosa / Museus
	Els Jardins del Príncep	Públic	Museus / Patrimoni
	El Castell de la Suda (Parador Nacional de Turisme)	Públic / Privat	Patrimoni
	Teatre Auditori Felip Pedrell	Públic	Concerts / Teatre / Dansa / Circ
	Universitat Rovira i Virgili	Privat	Museus
	Biblioteca Marcel·lí Domingo	Públic	Biblioteca / Museus
	Arxiu Històric Comarcal de les Terres de l'Ebre	Públic	Arxius
AMPOSTA	Delegació territorial del Govern de la Generalitat	Públic	Institucional
	Cinemes Roquetes	Privat	Cinema
	Cinemes Amposta	Privat	Cinema
	Arxiu Comarcal del Montsià	Públic	Arxius
	Lo Pati Centre d'Art de les Terres de l'Ebre	Públic	Museus / Concerts / Cinema
	Biblioteca comarcal Sebastià Joan Arbó	Públic	Biblioteques
GANDESA	Museu de les Terres de l'Ebre	Públic	Museus
	Auditori Teatre Lira Ampostina	Privat	Concerts / Teatre
	Biblioteca Terres de l'Ebre	Públic	Biblioteques
	Celler Cooperatiu de Gandesa	Privat	Museus
MÓRA D'EBRE	Museu de la Batalla de l'Ebre	Públic	Museus
	Espais de la Batalla de l'Ebre	Públic	Museus
	Biblioteca comarcal Móra d'Ebre	Públic	Biblioteques
MÓRA D'EBRE	Sala d'art Julio Antonio	Privat	Museus
	Diversos nuclis històrics i castells	Públic / Privat	Patrimoni

Elaboració pròpia

Després d'analitzar les dades anteriors, ens trobem amb un predomini molt superior dels centres culturals de titularitat pública respecte als de titularitat privada.

Gràfic 15. Titularitat dels equipaments culturals rellevants a les Terres de l'Ebre

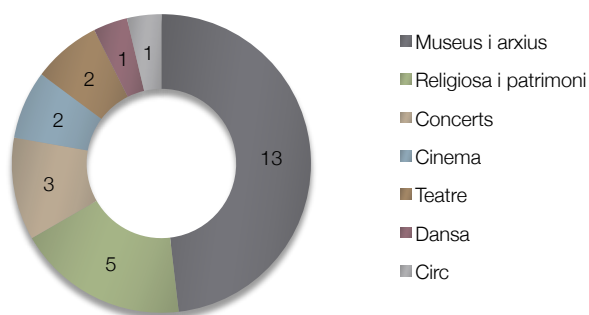


Elaboració pròpia

Això ens determinarà la manera d'actuar pel que fa a la comunicació, ja que haurem d'establir bones relacions amb les administracions corresponents per tal que confiïn en l'empresa i en la feina que volem realitzar.

Pel que fa a l'activitat dels equipaments culturals, podem observar que la majoria d'aquests, són museus i arxius i per tant, desenvolupen una activitat lligada a la cultura més estàtica i de pensament. Tanmateix, trobem a faltar equipaments que acullin teatre, cinema, dansa, circ i concerts.

Gràfic 16. Tipus d'activitat dels equipaments culturals rellevants a les Terres de l'Ebre



Elaboració pròpia

Amb tot, cal potenciar els espais existents i crear-ne de nous per tal de dinamitzar el sector. Molts dels esdeveniments culturals es realitzen a l'aire lliure, però és bàsic disposar d'equipaments en bones condicions i amb facilitats per desenvolupar els seus projectes.

### 3.2.2.3. Esdeveniments culturals

Les Terres de l'Ebre són un territori que genera cultura durant tot l'any. Si bé el nombre d'esdeveniments culturals no es pot equiparar amb el d'altres zones com l'àrea metropolitana, per exemple, el nivell de gestió és positiu. A continuació, s'ha volgut efectuar un llistat dels esdeveniments culturals més importants i que tenen més pes durant l'any per tal de saber a què ens encarem com a agència de comunicació cultural.

- Deltebre Dansa
- Litterarum Móra d'Ebre
- Mestràlia Campredó
- Festa del Renaixement de Tortosa
- Jornades Ermita de la Pietat d'Ulldecona
- Mostra de Jazz de Tortosa
- Eufònic Festival
- Festival Bouesia Deltebre
- Festes Majors
- Festival Ebre Terra de Vent
- Música Sacra
- Festival de Bandes de Música
- Mercats medievals
- Fires temàtiques
- Festes religioses

Potser pel fet que es tracti d'un territori en bona part ruralitzat, gran part dels esdeveniments que hi tenen lloc, estan relacionats amb les fires temàtiques de productes autòctons, així com festes religioses i festes majors. Es troba a faltar una

programació cultural variada i activitats com cicles de teatre, de circ, de literatura, de cinema o de música. Tot i això, els esdeveniments que es duen a terme actualment, ja representen un repte en cas que esdevinguin clients del nostre projecte, la futura agència de comunicació cultural.

#### 3.2.2.4. Canals de comunicació cultural

Per tal de moure'ns en el territori com a agència de comunicació especialitzada en el sector cultural, és interessant conèixer quins són els canals de difusió cultural més rellevants del territori per poder saber quina és la nostra competència o qui pot esdevenir un suport a l'hora de treballar. En aquest cas, a l'hora de crear l'empresa de comunicació cultural, caldrà adquirir una base de dades de qualitat per tal de poder arribar a tots els mitjans.

##### Agendes i informació cultural i turística

- o Turisme Terres de l'Ebre
- o Viu l'Ebre
- o Surtdecasa

##### Premsa

- o Aguita.cat
- o Diari Més Ebre
- o Ebredigital.cat
- o Marfanta
- o Diari de Tarragona / Ebre
- o Setmanari l'Ebre
- o Revista l'Estel
- o La Vanguardia
- o El País
- o El Periódico
- o La Razón

##### Televisió

- o Canal Terres de l'Ebre (La Xarxa)

- Canal 21 Ebre
- Televisió de Catalunya

### Ràdio

- Imagina Ràdio
- Ràdio Tortosa
- Amposta Ràdio
- Antena Caro
- Ràdio Ulldecona
- Ràdio Móra d'Ebre
- Ràdio Joventut
- Ràdio Estel
- Alcanar Ràdio
- Grupo Prisa (Cadena SER, 40 principales, Cadena Dial, M80 Radio, Ona FM, Radiolé)
- Catalunya Ràdio (Catalunya Ràdio, Catalunya Informació, Catalunya Música, iCat FM)
- Radio Nacional de España (RNE1, RNE Clásica, Radio 3, Ràdio 4, Radio 5)
- Grup Flaix (Flaix FM i Flaixbac)
- Grup Godó (Rac 1 i Rac 105)
- Grupo Tele Taxi (Radio Tele Taxi)
- COPE (COPE, Cadena 100)
- Grupo Intereconomía (Radio Intereconomía)
- Grupo Antena 3 (Europa FM, Onda Cero, Onda Melodia)
- Punto Radio (Vocento)
- Grup Tot-Música Ràdio (Tot-Música Ràdio, Loca FM)

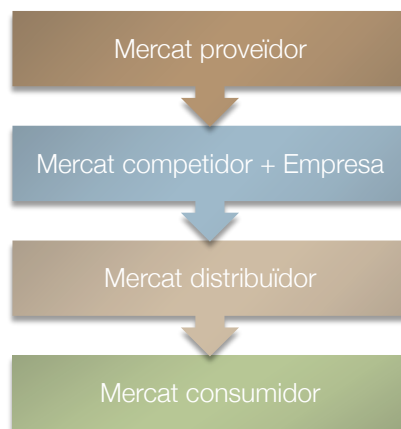
### Altres

- Agendes municipals

### 3.3. Estructura de mercat

L'anàlisi de mercat s'identifica amb tots els agents que formen part del mercat: El mercat consumidor, la nostra empresa, el mercat competidor, el mercat distribuïdor i el mercat proveïdor.

Gràfic 17. L'anàlisi de mercat



Font: Elaboració pròpia a partir de l'assignatura Viabilitat econòmica de projectes culturals. Ramon Castells, 2016.

El mercat al qual volem entrar, és el de les empreses de comunicació a Catalunya, concretament aquelles que es dediquen específicament a la comunicació cultural. Un cop dins el mercat, treballarem amb tots els àmbits del sector cultural.

El nostre **mercat proveïdor** està format pels agents territorials que formen part dels esdeveniments culturals a les Terres de l'Ebre. En general, els nostres proveïdors seran aquells productors, que vulguin fer difusió dels seus esdeveniments culturals. De la nostra capacitat de negociació amb els proveïdors en depèn la major o menor força de l'empresa.

Pel que fa al **mercat competidor**, ens trobem que el nostre projecte d'empresa de comunicació cultural és únic al territori, ja que no n'hi ha cap en totes les Terres de l'Ebre. Tot i això, sí que hi ha alguna empresa que es dedica a la comunicació i a la

vegada, porta temes culturals, tot i que no de manera exclusiva. Per tal de conèixer millor els competidors, cal desenvolupar l'estratègia del benchmarking. Concretament, s'analitzen algunes de les empreses de comunicació cultural més destacades del territori català. En primer lloc, es determina l'especialització en el sector per tal de saber el seu àmbit d'actuació. Seguidament, es fa referència als serveis que ofereixen, basant-nos en la seva informació existent a la seva pàgina web corresponent. D'aquesta manera, es podrà saber en quins àmbits de serveis treballen i així, tenir una guia per poder determinar l'enfoc de la nostra empresa. També s'analitza el nombre de treballadors de cada una de les agències de comunicació, ja que això ens permetrà tenir una guia a l'hora de plantejar l'estratègia d'organització i recursos humans de l'empresa.

### La Costa Comunicació

La Costa Comunicació és una agència de comunicació i màrqueting digital especialitzada en projectes culturals i enfocada, des de la seva creació, cap a l'àmbit teatral, tot i que treballa en tots els sectors culturals. Té la seva seu a Barcelona i el seu equip està integrat per cinc persones i per tres col·laboradors. Estan presents a multitud de xarxes socials - Facebook, Twitter, Instagram, Vimeo i LinkedIn- per tal de donar a conèixer la seva marca. Pel que fa al disseny de la seva pàgina web, és intuïtiu i clar, de manera que dóna una bona imatge de la marca i dels serveis que ofereix l'empresa.

#### La Costa Comunicació

	Estratègia i consultoria
	Comunicació online i offline
	Imatge i disseny web
Genèric cultura - Teatre	Esdeveniments i relacions públiques
	Publicitat
	Formació
	Gabinet de premsa





## Vibra Comunicació

Vibra Comunicació, és una empresa de comunicació i promoció amb seu a Barcelona. Està encarada al sector de la música i els festivals i està formada per dos treballadors. Pel que fa a la seva presència online, està present a Facebook i Twitter, de manera que, a banda de la pàgina web, dóna a conèixer els seus serveis per aquests canals. Pel que fa al disseny de la seva pàgina web, no transmet claredat, ja que disposa d'un fons de color negre, contrastat amb el rosa de la seva imatge corporativa. Tot i això, és intuïtiva i la navegabilitat es fa senzilla i amena.

### Vibra Comunicació

	Gestió global de la comunicació
Música	Campanyes de màrqueting
	Premsa, ràdio, televisions i webs
	Màrqueting online i xarxes socials



## Vèrtex Comunicació

Vèrtex Comunicació és una agència de comunicació, disseny, creació audiovisual i web. Està situada al Baix Ebre, concretament al Viver d'Empreses del Polígon de Camarles, impulsat pel Consell Comarcal del Baix Ebre. Per tant, es tracta d'una empresa de nova creació i que actualment es troba en expansió. No es dedica només a la cultura, sinó que treballa la comunicació i disseny en tots els àmbits. Està formada per tres persones: un director de projectes, un coordinador de projectes i una gestora de continguts. Cal destacar la seva presència en les xarxes socials: Facebook, Twitter, LinkedIn i Google+. La seva pàgina web és dinàmica, fresca i intuïtiva, de manera que proporciona molt bona impressió de la marca empresarial i dels serveis que ofereix.

## Vèrtex Comunicació

	Comunicació
Genèric cultura i altres	Disseny
	Creació audiovisual
	Web i xarxes socials



## En Silencio

En Silencio és un departament de comunicació dedicat principalment a la cultura i els espectacles. Té la seu a Barcelona i actualment el seu equip està format per quatre treballadors. En Silencio té presència a Facebook, Twitter i Pinterest. Pel que fa a l'estructura de la seva pàgina web, considero que és semblant a la de Vibra Comunicació: el fet de fer servir un fons negre i un disseny un pèl antic, fa que no sigui gaire agradable navegar-hi. Tot i això, és important la presència del seu logo en tot moment a la capçalera de la pàgina, de manera que destaca la imatge corporativa en tot moment.

## En Silencio

	Comunicació d'esdeveniments nacionals i internacionals
Genèric cultura	Comunicació online
	Comunicació corporativa
	Formació



## Comèdia Comunicació & Mèdia

Comèdia Comunicació & Mèdia és una agència de comunicació especialitzada en el sector cultural i d'oci a Catalunya, des del 2003. Està situada a Barcelona i el seu equip està format per vuit treballadors i dues col·laboradores externes. En aquest cas, es tracta d'una empresa molt consolidada en el sector, per la qual cosa té un nombre de treballadors més gran que la majoria de les altres agències. Comèdia té

presència a Twitter i el disseny de la seva pàgina web, tot i que és una mica antic, és clar i concís, la qual cosa permet una navegació amena en tot moment. Considero també, que és una de les pàgines web que aporta més informació sobre l'empresa, els seus treballadors i els clients.

#### Comèdia Comunicació & Mèdia

	Serveis generals
	Serveis de premsa
	Serveis redaccionals i de documentació
Genèric cultura	Relacions públiques i protocol
	Serveis de màrqueting i publicitat
	Serveis de comunicació online
	Serveis fotogràfics i audiovisuals



#### aPortada Comunicació

aPortada Comunicació és un gabinet de comunicació amb llarga experiència amb projectes de caràcter internacional i gestió cultural. Té la seu a Barcelona i cal destacar, que a banda de ser una agència de comunicació com a tal, també dedica molts recursos a impulsar molts altres projectes enfocats a la formació en empreses i cominterna. Està formada per un equip de setze persones, tot i que algunes d'aquestes, són col·laboradores externes que fan la funció de consultores. aPortada té presència a Facebook i Twitter, i té dos perfils en cadascuna d'aquestes xarxes socials, un en castellà i un en català. Pel que fa a la seva pàgina web, aquesta és clara i intuïtiva, amb molta presència del color corporatiu, que tot i ser rosa fúcsia, no carrega en excés.

## aPortada Comunicació

	Comunicació corporativa
	Comunicació interna
Genèric cultura i altres	Formació
	Relacions públiques
	Cultura
	Esdeveniments



Amb tot, es pot apreciar que la majoria d'empreses de referència del sector no estan especialitzades en un sector concret de la cultura, fet que s'ha anat generalitzant cada cop més, segurament degut al context econòmic i social del país. Totes elles tenen una definició diferent dels serveis que ofereixen, però generalment, ofereixen les mateixes prestacions, totes elles relacionades amb la comunicació i el màrqueting, l'entorn digital i 2.0, la consultoria, el disseny, les relacions públiques i la formació. En aquest sentit, es pot saber quina és la competència i també la forma d'encarar els serveis que oferirà la nostra empresa.

En relació als treballadors dels quals disposa cada empresa, s'ha de tenir en compte que les empreses més petites i més recents, tenen una plantilla molt reduïda, entre 2 i 5 treballadors. També cal destacar la presència habitual de col·laboradors externs.

Pel que fa a la seva presència a internet, totes elles estan presents a les principals xarxes socials i tenen una pàgina web adaptada a les necessitats dels clients i visitants, encara que algunes s'haurien de renovar i adaptar-se al disseny actual.

Amb tot, i pel que fa al territori de les Terres de l'Ebre, queda un mapa favorable perquè la competència directa es troba fora del nostre àmbit d'abast i en canvi, l'empresa que opera al sud de Catalunya (Vèrtex Comunicació) no està consolidada i per tant, no representa un perill fort a nivell de competència.

Amb tot, l'anàlisi benchmarking, permet realitzar una aproximació a quines són les necessitats futures de l'empresa que es crearà. En primer lloc, ajuda a l'hora de definir l'àmbit d'actuació. Generalment, les empreses de comunicació es dediquen a fer difusió de projectes culturals en general, i en són ben poques les que es dediquen a un àmbit concret. En el cas de la nostra empresa, convé fer una obertura de mires i ser capaç d'abastar tot el sector cultural, ja que a les Terres de l'Ebre l'oferta no és excessiva i per tant, si l'empresa se centrés només en un sector, de ben segur que no tindria prous clients.

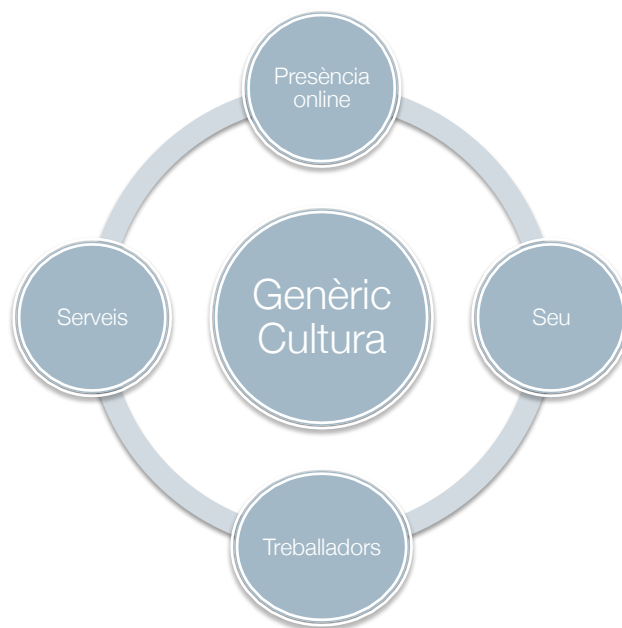
Pel que fa als serveis, també ens permet tenir una guia per establir amb què treballarà l'empresa. Tot i la gran quantitat de serveis que ofereixen les empreses analitzades, la nostra agència començarà oferint pocs serveis per tal d'aconseguir una professionalització i consolidació en el sector. Tot i això, en un futur, es contempla una ampliació de serveis i arribar a formar part de la competència dins el sector de la comunicació cultural.

Respecte a la seu de l'empresa, aquesta tindrà lloc a les Terres de l'Ebre. El fet d'analitzar els llocs des d'on treballen les agències del sector, ens porta a la conclusió que la majoria d'oferta cultural es troba a la capital catalana i per tant, les agències de referència se situen allà per tal de captar clients. En el nostre cas, ens interessa focalitzar la feina a les Terres de l'Ebre i per tant, és conseqüent l'establiment a la zona.

Quant als treballadors, també permet saber quina quantitat de persones es necessiten en una empresa d'aquestes característiques. En el nostre cas, pel fet de tractar-se d'una agència petita i de nova creació, ens equipararem a les empreses més petites analitzades anteriorment.

Per últim, no s'ha de deixar de banda la presència a internet, la qual permet donar a conèixer la marca de l'empresa, els serveis que ofereix i els clients amb els quals està treballant. No és més que una forma de promoció del producte i de relació amb possibles clients o persones interessades. És per això, que l'empresa estarà present a les principals xarxes socials actuals i disposarà d'una pàgina web en bones condicions.

Gràfic 18. Aspectes claus de l'anàlisi benchmarking



Elaboració pròpia

Per al projecte que es desenvolupa, no serà necessari realitzar una anàlisi exhaustiva del **mercat distribuïdor**, ja que es tracta d'una feina que desenvoluparà la pròpia empresa en termes de difusió per arribar directament al mercat consumidor, format pels consumidors finals del producte.

Pel que fa al **mercat consumidor**, està format pels agents culturals de les Terres de l'Ebre interessats a fer difusió dels seus productes o serveis. Per altra banda, cal definir quina serà la demanda potencial en relació al públic objectiu. Després d'analitzar la població de les Terres de l'Ebre i el seu consum cultural, es pot establir una primera segmentació de la demanda potencial d'activitats culturals i saber quins són els públics als quals encarar els nostres futurs plans de comunicació de l'empresa.

Segons Philip Kotler, hi ha una sèrie de variables que ajuden a determinar el perfil del client d'una empresa. En aquest cas, les variables que utilitzo per definir els consumidors finals de la proposta, és a dir, el públic.

Taula 7. Perfil dels consumidors finals

Variables	Especificació
Geogràfiques	Regió, mida població, densitat...
Demogràfiques	Edat, ingressos, educació...
Psicogràfiques	Estil de vida, opinió, interessos...
Comportament	Actitud, motivacions, freqüència d'utilització, fidelitat, disposició a noves propostes, actitud davant el consum...

Font: Elaboració pròpia a partir de la taula de Philip Kotler

### Variables geogràfiques

- Població resident nascuda a Catalunya i Espanya: són les persones que viuen a les Terres de l'Ebre durant tot l'any. Estan vinculats al territori, sigui com a treballadors o estudiants. Dins aquest apartat, caldria distingir la població que viu prop de capitals de províncies -centres culturals rics- o que viu en pobles allunyats dels centres productors culturals.
- Població nascuda a l'estranger: també s'ha de tenir en compte aquest sector, ja que normalment són persones nouvingudes que no comparteixen la cultura i les tradicions d'aquí i per tant, no en fan un consum elevat.
- Població turista i ocasional: són aquelles persones que no viuen al territori però que hi realitzen alguna activitat durant una època determinada de l'any. Entren dins aquesta categoria, la població provinent de la resta de Catalunya, de la resta de l'Estat o de fora de l'Estat.

### Variables demogràfiques

- Població amb un nivell cultural alt: aquell sector de la població que té estudis superiors, siguin de segon grau o universitaris.

- Població amb un nivell cultural baix: aquell sector de la població que té un nivell d'instrucció baix.

### **Variables psicogràfiques**

- Població amb interès: sector de la població que té interès per les activitats culturals que es realitzen al territori.
- Població sense interès: sector de la població que s'associa amb el no-públic, és a dir, aquelles persones que no tenen interès per assistir als esdeveniments culturals del territori. En aquest cas, s'inclouen com a un segment de públic rellevant, ja que un dels objectius que persegueix l'empresa en qüestió, és la de motivar i generar interès en aquelles persones que no en tenen.

### **Comportament**

- Població amb un alt consum cultural: aquelles persones que, tenint o no vinculació amb el seu nivell d'instrucció, són alts consumidors culturals. En aquest segment, es podrien incloure les persones que tenen una alta vinculació amb l'assistència a museus, concerts, visita a monuments i que formen part d'alguna associació cultural, degut que són les activitats que més realitzen els consumidors culturals en tots els àmbits territorials de Catalunya.
- Població amb un baix o inexistent consum cultural: aquelles persones que, tenint o no vinculació amb el seu nivell d'instrucció, no consumeixen cultura o ho fan molt de tant en tant.
- Població que s'informa pels mitjans tradicionals: persones que s'informen de les activitats culturals i de les notícies en general mitjançant mitjans tradicionals i que no utilitzen les noves tecnologies per informar-se.
- Població que s'informa per noves tecnologies: persones que s'informen de les activitats culturals i de les notícies en general mitjançant les noves tecnologies i mitjans 2.0.



Amb tot, sorgeixen una sèrie de segments de públic que s'associen amb els consumidors finals del producte que oferirà la nostra empresa. Tot i això, les variables no són excloents i una persona, pot formar part d'un o més segments de la llista. En el moment de llençar una campanya de comunicació concreta, caldria contrastar les variables i creuar-les entre elles per tal de definir tots els perfils possibles de públics.

Tal com indiquen en Jaume Colomer i en Jordi Sellas<sup>47</sup>, el model de desenvolupament basat en el creixement il·limitat de l'oferta que ha permès el "miracle escènic" dels darrers anys, ha de donar pas a un model de creixement sostenible basat en la gestió de públics. Així doncs, si el públic forma part del fet escènic- i m'atreveixo a afegir-hi de tots els sectors culturals, gaudirà d'una experiència més satisfactòria i se li generarà un interès que segurament, el converteixi en un espectador crític i assidu.

Colomer i Sellas defensen soldar la relació entre creadors i espectadors a partir d'aquests últims. Tot i això, la tasca de l'intermediari és cabdal per poder teixir una xarxa satisfactòria entre les dues parts.

Sent conscients de la tasca imprescindible de l'anàlisi dels públics, en aquest treball es pretén indagar en la figura de l'intermediari, del gestor cultural que enfoca els continguts - segmentats a partir dels tipus de públic - als espectadors pels diversos mitjans de comunicació que té a l'abast.

Crec que no s'ha de deixar de banda el contacte emotiu entre públics i creadors, tot i això, vivim en una societat capitalista on el mercat (l'oferta i la demanda) és el qui condiona, al cap i a la fi, el consum cultural. En un principi, després d'acabar la carrera d'història on l'economia era vista com el diable de la societat, era de les que creia fermament amb la inutilitat del màrqueting i m'apartava de la seva visió consumista. Però com que de moment, el mercat regeix les normes socials, potser és millor contribuir des de dins i llimar-li les puntes perquè sigui més útil i personal.

---

<sup>47</sup> COLOMER, J.; SELLAS, J. (2009) *Màrqueting de les arts escèniques: Creació i desenvolupament de públics*. Barcelona: Quaderns Gescènic.

Diversos factors comuns dels públics escènics als països desenvolupats són<sup>48</sup>:

- El predomini de la cultura light basada en el plaer immediat. Sobretot, després del creixement exponencial de les noves tecnologies, aquest fet és més exagerat.
- L'especularització de la vida quotidiana i la massificació dels productes culturals.
- La substitució dels espais tradicionals de la cultura per nous espais informals i dessacralitzats.
- El predomini d'una educació instrumental i pragmàtica que no forma la sensibilitat i els valors ètics.
- El disseny de polítiques culturals que busquen el consum dels ciutadans sense la seva participació de la presa de decisions.

Entenent el màrqueting com una ciència i una metodologia que permet prendre decisions adequades, crec fermament que ajuda a crear una relació satisfactòria entre creadors i públics objectiu. Així doncs, tal com afirma Robert Muro<sup>49</sup>, hem d'estar convençuts que el màrqueting és la disciplina que millor ens permet identificar públics potencials i neutralitzar les barreres que sovint impedeixen el consum. Això ens ajudarà a conèixer els interessos del públic i ens ajudarà a definir estratègies que afavoreixin intercanvis satisfactoris. Tot i això, ha d'haver-hi interès per part del públic, el qual el crearem amb una bona estratègia de comunicació, ja que considero que després de l'educació, una bona manera de captar interès és la difusió del producte o experiència cultural.

Seguint amb l'estudi de Colomer i Sellas, cal tenir en compte l'argumentació que plantegen sobre la separació entre públics i creadors, la qual és interessant de tenir en compte. Lucina Jiménez<sup>50</sup>, apunta que l'allunyament dels públics és resultat d'una separació entre la creació i la vida quotidiana i que es pot deure a diversos factors com la crisi econòmica i la reducció del consum, la poca qualitat dels espectacles oferits, la modificació dels gustos escènics, la competència del cinema i la televisió i el desconeixement del públic per part dels creadors. Ella no aposta pel màrqueting

---

<sup>48</sup> COLOMER, J.; SELLAS, J. (2009) Pàg. 16.

<sup>49</sup> En un article a la revista *Espectáculo Teatral*, l'any 2008 a COLOMER i SELLAS (2009).

<sup>50</sup> Antropòloga. Destaca el seu llibre *Teatro y públicos. El lado oscuro de la sala*. Mèxic: Ed. Escenología, 2000.

sinó per la capacitat de produir sensibilitat en els ciutadans i que per tant, puguin gaudir del fet escènic.

### 3.4. Anàlisi DAFO

#### **ANÀLISI INTERNA**

Tot i que l'activitat empresarial encara no ha esdevingut, considero d'interès realitzar un estat de la qüestió, un punt de partida des d'on començar a encarar el projecte de creació del pla empresarial. L'anàlisi DAFO servirà per avaluar el sector, de manera que es podran extreure punts positius i negatius a l'hora d'encarar el nou projecte.

#### **Debilitats (Intern)**

- o Mercat territorial petit i molt tancat a noves propostes. És per això, que l'oferta cultural és reduïda i per tant, és difícil que una agència de comunicació cultural tingui suficients clients per a tirar endavant.
- o Manca de costum de comunicació de projectes culturals mitjançant una empresa especialitzada. En aquest sentit, cada entitat ha fet la seva pròpia difusió sense necessitat de contractar serveis de comunicació externs.
- o Empresa nova i per tant, poc coneguda, fet que obliga a posicionar-se al mercat per tal d'esdevenir empresa de referència.
- o No hi ha cap projecte previ de comunicació cultural amb les mateixes característiques i per tant, no hi ha experiència prèvia.
- o Competència d'altres portals i agendes culturals com "Surtdecasa", els quals engloben bona part de l'oferta cultural del territori i fan la funció de difusió d'esdeveniments culturals, això sí, sense ser una agència de comunicació especialitzada.

#### **Fortaleses (Intern)**

- o Disposem del contacte de canals de comunicació i canals de difusió d'activitats culturals que es poden fer servir a l'hora de comunicar qualsevol projecte.

- o Hi ha més activitats petites que grans festivals i per tant, més possibilitats de comunicar esdeveniments culturals.
- o Ens constituïm com a empresa de comunicació d'esdeveniments culturals, pionera en el territori i per tant, amb molts clients potencials.
- o No tenim competència d'agències de comunicació cultural, la qual cosa representa que amb una bona estratègia, podríem dominar el sector a les Terres de l'Ebre.
- o Poca inversió inicial, degut que per constituir l'empresa es necessita un capital molt baix i uns recursos mínims tals com connexió a internet i telèfon.
- o Base de dades pròpia i actualitzada de mitjans de comunicació i esdeveniments culturals. Com a empresa de comunicació cultural, disposarem d'una base de dades actualitzada, a la qual moltes petites empreses productores d'esdeveniments no hi tenen accés.

## ANÀLISI EXTERNA

### Amenaces (Extern)

- o Dispersió de la població. Capitals poblades i la resta, pobles amb pocs habitants. El fet que el territori sigui extens i poc poblat, fa que la població estigui bastant distanciada i per tant, sigui més complicada la seva mobilitat a l'hora d'assistir a un esdeveniment cultural.
- o La població jove marxa fora de les Terres de l'Ebre a treballar i estudiar i per tant, molts cops gran part del públic objectiu està fora de la ciutat.
- o Poc turisme en època hivernal, de manera que és probable que hi hagi menys consum cultural durant l'hivern.
- o Taxa d'atur important, fet que suposa una barrera a l'hora de consumir i gastar diners per comprar béns i serveis culturals, els quals no són considerats de primera necessitat.
- o Nivell de persones sense titulació més alt que la mitjana de Catalunya, per tant, si ho relacionem directament amb el consum cultural, podem afirmar que n'hi ha menys.
- o Manca d'equipaments culturals. Aquest fet és significatiu a l'hora de la creació i exhibició de cultura, fet que segurament influeix en la poca dinamització cultural.
- o Crisi econòmica mundial, per la qual cosa hi ha menys despesa en cultura.

- o Males connexions viàries i de transport públic la qual cosa dificulta la mobilitat pel territori i l'accés de persones que vinguin de fora d'aquest.
- o Saldo migratori negatiu, marxa més gent de la que ve i per tant, això produeix despoblament.
- o Poca població. Les Terres de l'Ebre representen en l'aspecte demogràfic un 2,46% del total de Catalunya, amb una baixa densitat de població, fet que afecta directament a un poc consum cultural o poc diversificat.
- o Consum cultural per sota de la mitjana catalana, fet que dificulta la situació.

### **Oportunitats (Extern)**

- o Societat desenvolupada i per tant, més participació de la població en l'àmbit de les noves tecnologies.
- o Augment de l'ús d'internet i ús de les xarxes socials com a plataforma de difusió, facilitat d'informar-se a través d'aquest recurs.
- o Capacitat de despertar interès en les institucions del territori en tractar-se d'un projecte que contribueix a la difusió d'esdeveniments culturals.
- o Impuls creixent de les activitats culturals al territori, presència d'esdeveniments culturals consolidats i amb bona assistència de públic i per tant, més possibilitat de tenir clients i un públic més ampli.
- o Focus de consum cultural més forts com Tarragona, Reus o Barcelona estan allunyats, fet que permet posicionar les Terres de l'Ebre com un punt cultural important sense dispersar el públic.
- o Com que s'han aconseguit dades de les activitats principals de la població, cal tenir en compte que l'orientació de la campanya de comunicació pot introduir-se per aquestes vies.
- o Arrelament al territori sentimentalment per una gran part de la població, de manera que es pot aprofitar a l'hora de fer difusió sobre activitats relacionades amb les tradicions i la cultura popular.
- o Territori gran amb molta extensió, on hi ha molt espai per desenvolupar activitats culturals, tals com festivals.
- o Molt poc urbanitzat. Presència de paratges naturals, la qual cosa dóna un valor afegit i es presta a ser un territori atractiu per als turistes o persones de la resta de Catalunya que vénen a passar el cap de setmana.

- o Bon nivell de turisme en època estiuenca i per tant, més possibilitat que augmenti el consum cultural en aquest moment de l'any.
- o Importància de la festa al carrer. En el moment de comunicar esdeveniments d'aquestes característiques, tindrem un punt a favor.
- o Territori cruïlla entre el País Valencià, Aragó i Catalunya i per tant, un focus on la tradició i les activitats culturals formen part de la vida diària de la població. A més, també hi ha possibilitat de rebre consumidors culturals d'aquests territoris.

A partir de l'anàlisi i les consideracions anteriors, es poden extreure una sèrie de conclusions, com ara que hem d'apostar pel màrqueting i la comunicació en un territori com són les Terres de l'Ebre, per tal de reforçar el sector cultural i intentar que augmenti el seu consum. Per altra banda, és necessari incidir en el paper de l'educació com a base del desenvolupament humà, així com donar importància i conèixer millor els públics per fer les accions en relació als seus interessos.

El projecte de creació d'una empresa de comunicació cultural a les Terres de l'Ebre sorgeix com a resposta a la necessitat de dotar de bona difusió els projectes culturals que es realitzen, per tal que pugui augmentar l'assistència i el consum cultural de la població. Amb l'anàlisi del territori i del sector del consum i de la comunicació, s'arriba a la conclusió que aquest és un projecte innovador i factible, ja que pot donar resposta a les necessitats existents i pot contribuir a millorar alguns dels punts febles.

## 4. PLA ESTRATÈGIC

### 4.1. El projecte

#### 4.1.1. Definició

L'agència de comunicació cultural, So On Comunicació, és una empresa que té l'objectiu de dinamitzar el sector cultural i el seu consum a les Terres de l'Ebre. L'empresa fa la funció d'intermediària entre els agents productors de cultura i els consumidors, és a dir, el públic. Així doncs, es dedica a fer difusió dels esdeveniments dels seus clients a través de diferents plataformes, com els mitjans de comunicació. A més, com a empresa, també vol fer la funció d'agenda cultural referent on s'anuncïïn totes les activitats dels seus clients, des de la seva pròpia plataforma. Com que el públic és molt ampli, s'ha de construir bé la programació informàtica d'aquesta agenda cultural, de manera que sigui fàcil destriar la informació en funció de cada perfil que la visiti.

Amb tot, l'empresa de comunicació esdevindrà un pont entre els programadors d'esdeveniments culturals i els diferents mitjans de la zona, per tal que l'oferta cultural pugui arribar al màxim públic objectiu. La finalitat és la de contribuir a la dinamització d'un territori culturalment ric però molt poc actiu.

#### 4.1.2. Gestió del projecte

Es gestionarà el projecte de manera estratègica: la imatge i marca tindrà presència a les xarxes socials i web; també es facilitarà el fet de poder-se publicitar a la nostra web i per tant, guanyar patrocinadors; facilitar la comunicació entre el públic i cada activitat cultural a la qual fem difusió per tal de poder fer que el públic se senti part de l'experiència i pugui resoldre els dubtes que tingui; l'administració i gestió de l'agenda de propostes culturals, la qual s'anirà actualitzant cada setmana i revisant diàriament per si hi ha canvis o novetats.

L'agència és una empresa de caràcter privat, amb forma jurídica de societat limitada, de manera que necessitarà un capital inicial mínim de 3.000€ i un mínim d'un soci per poder constituir-se.

El seu modus operandi serà intentar captar agents culturals que vulguin fer difusió del seu producte o servei i a partir d'aquí, dissenyar una estratègia de comunicació adaptada a les seves necessitats i dirigida a un públic específic. Per cada client, es desenvoluparà un pla de comunicació diferent i s'estudiaran els seus públics i quins mitjans de comunicació resulten més eficaços per donar veu a cada projecte. Un cop determinat l'anterior, se seguirà el pla de comunicació previst, es contactarà amb els mitjans de comunicació i s'inclourà l'activitat a les nostres plataformes online.

#### 4.1.3. El model Canvas

El model de negoci del projecte es pot definir de forma gràfica mitjançant el model Canvas:

Gràfic 19. Model Business Canva



Elaboració pròpia



## 4.2. Missió

So On Comunicació vol dinamitzar i revitalitzar el sector cultural a les Terres de l'Ebre situant-se com a intermediària entre els agents productors culturals i el públic.

## 4.3. Visió

Esdevenir l'empresa de referència entre els agents del sector al territori, que ajudi a dotar de visibilitat i reconeixement els seus productes culturals.

## 4.4. Valors

- **Participació:** buscar la interacció entre el públic i els agents culturals
- **Creativitat:** crear un valor afegit a tot allò que es fa, des del punt de vista de l'originalitat
- **Personalització:** determinar continguts i plans de comunicació adaptats a cada client perquè tinguin més incidència
- **Innovació:** generar estratègies innovadores a través dels mitjans dels quals es disposa

## 4.5. Objectius

L'agència de comunicació està plantejada per esdevenir un pont entre els programadors d'esdeveniments culturals i els diferents mitjans de la zona, per tal que l'oferta cultural pugui arribar al màxim públic objectiu. D'aquesta manera, cada pla de comunicació serà adaptat a les necessitats específiques de cada client i cada segment de públic. La finalitat última és la de contribuir a la dinamització d'un territori culturalment ric però molt poc actiu. Així doncs, els seus objectius estratègics són:

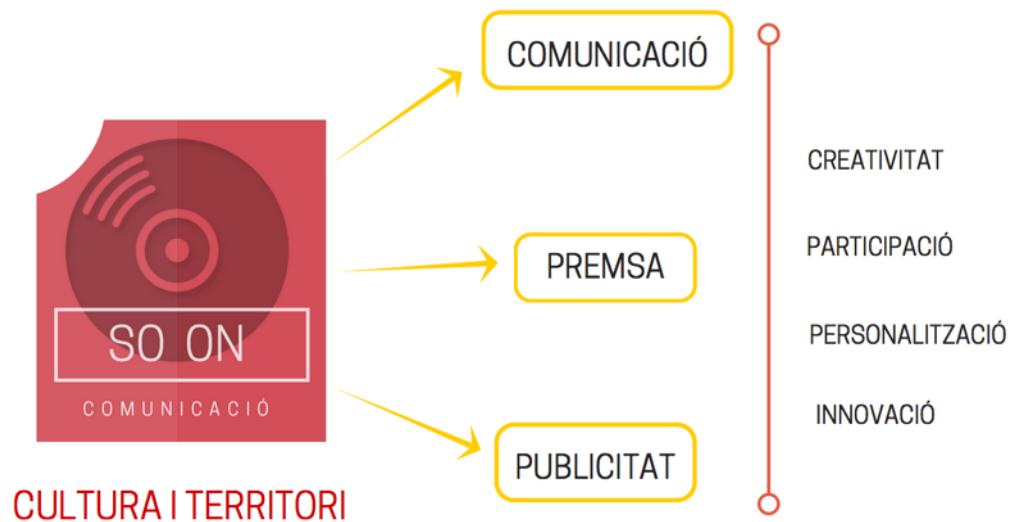
- Dinamitzar els projectes i iniciatives culturals a les Terres de l'Ebre, tan d'iniciativa pública com privada
- Promoure la participació dels ciutadans i ciutadanes de les Terres de l'Ebre en matèria cultural

- o Estimular l'arrelament cultural al territori
- o Arribar a públics no consumidors de cultura

Amb tot, també s'han definit una sèrie d'objectius operatius per poder dur a terme els inicis de l'empresa:

- o Determinar una manera de fer unificada i professional per fer la difusió de cada activitat
- o Reforçar la imatge de marca de l'empresa per tal de donar-nos a conèixer en el sector
- o Contactar, durant el primer any, amb el 50% dels agents culturals del territori per tal que s'assabentin dels serveis de l'empresa
- o Aconseguir quatre clients durant el primer any de funcionament de l'empresa
- o Esdevenir al tercer any, una agència de comunicació cultural de referència a les Terres de l'Ebre

Gràfic 20. Dimensió estratègica de So On Comunicació



Elaboració pròpia

## 5. ESTRATÈGIA JURÍDICA I FISCAL

### 5.1. Forma jurídica

So On Comunicació serà una societat mercantil constituïda amb la forma jurídica de Societat Limitada. En aquest tipus de societat, els socis no responen dels deutes societaris amb el seu patrimoni personal. Amb tot, s'ha estudiat la possibilitat de dur a terme un model d'organització basat en una cooperativa o associació, però no té gaire sentit, perquè tot i els valors del projecte i la voluntat de revitalitzar el consum cultural a les Terres de l'Ebre, l'empresa es configura com una font d'ingressos i amb l'afany de lucre. A més, en un model cooperativista, per exemple, cada col·laborador és un soci, fet que dificulta la presa de decisions.

Així doncs, l'agència és una empresa de caràcter privat, amb forma jurídica de societat limitada, de manera que necessitarà un capital inicial mínim de 3.000€ i un mínim d'un soci per poder constituir-se. El capital està dividit en quotes socials de diferent valor, les accions, i en la qual la responsabilitat dels socis se circumscriu exclusivament al capital aportat per cadascun. Els socis, només responen dels deutes de la societat fins al límit del capital aportat.

Els drets dels socis són el de participar en el repartiment de beneficis i en el patrimoni resultant de la liquidació de la societat i també el de participar en les decisions socials i ser elegits com a administradors.

Pel que fa a les obligacions fiscals de l'S.L., aquestes meriten Impost de Societats que per regla general, és entre el 25% i el 30% del benefici anual, tot i que les empreses de dimensió reduïda tributen els primers 120.000 euros al 30% d'IVA, que s'ha de declarar trimestralment, tot ingressant les retencions aplicades a les liquidacions trimestrals si es contracten treballadors o es lloga un local, entre altres. Inicialment, l'empresa tindrà un soci capitalista intern i aportarà una quantitat que es definirà més endavant.

Per tal de crear aquesta forma jurídica, s'ha de tramitar la Certificació Negativa al Registre Mercantil, del nom de la societat (CNN) que acrediti l'exclusivitat i no existència de cap altra societat amb el mateix nom. Després, s'ha de dipositar el capital social en una entitat bancària i a continuació, s'ha de sol·licitar el NIF provisional a l'Agència Tributària. També s'ha de dur a terme l'escriptura pública davant un notari, on els socis firmen la constitució de la societat. Després, s'ha d'inscriure l'empresa al Registre Mercantil Provincial per tal d'obtenir la competència jurídica i seguidament, s'ha de donar d'alta a l'Impost Sobre Activitats Econòmiques amb l'activitat empresarial que es realitzi, en aquest cas, una agència de comunicació cultural. A més, també s'han de legalitzar els llibres de societats al Registre Mercantil (llibre d'inventaris, llibre de comptes anuals i llibre diari). Finalment, s'han de registrar els signes distintius de l'empresa a l'Oficina Espanyola de Patents i Marques per tal de tenir-los protegits. Com que l'empresa tindrà treballadors a càrrec seu, s'ha de comunicar l'obertura de l'empresa al centre de treball de la Direcció Provincial del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

**Els òrgans socials** d'una Societat Limitada són la junta general de socis i els administradors. La junta general és un òrgan deliberant que expressa la voluntat social i té com a competència la censura de la gestió social, l'aprovació dels comptes anuals i l'aplicació del resultat. També és qui nomena els administradors, liquidadors i en el seu cas, els auditors de comptes. També té la potestat de modificar els estatuts socials, augmentar o reduir el capital social, transformar, fusionar o escindir la societat, així com dissoldre-la. Pel que fa als administradors, és un òrgan executiu i representatiu que du a terme la gestió administrativa diària de l'empresa i la representació de l'entitat en les seves relacions amb tercers. La competència per al nomenament dels administradors correspon exclusivament a la junta general. En cas que no s'indiqui el contrari en els estatuts, es requereix la condició de soci per a ser nomenat administrador. Amb tot, la responsabilitat de gestió recau sobre els administradors i no sobre els socis.

Amb tot, les característiques més rellevants de les societats limitades són:

- **El nombre de socis:** mínim un, sense haver-hi un límit màxim. En cas d'un únic soci, es crea una societat limitada unipersonal. Poden ser persones físiques o jurídiques.
- **Responsabilitat dels socis:** solidària entre ells i limitada al capital aportat, de manera que els socis no responen als deutes amb el seu patrimoni personal.
- **Tipus de socis:** poden ser socis treballadors i/o socis capitalistes.
- **Nom o denominació social:** haurà de ser un nom que no s'hagi registrat abans, seguit de l'expressió Societat de Responsabilitat Limitada o de l'abreviatura S.R.L. o de Societat Limitada o la seva respectiva abreviatura S.L.
- **Capital social:** el mínim legal és de 3.000€ i no hi ha un límit màxim. Pot estar format d'aportacions monetàries o en espècies, sent necessari disposar d'una valoració d'aquest bé acceptada per tots els socis fundadors.
- **Divisió del capital social:** en participacions personals i on la transmissió d'aquest té certes limitacions legals, comptant sempre els altres socis amb dret de preferència davant a tercers.
- **Domicili social:** normalment és la direcció on s'ubica l'empresa i ha d'estar a Espanya. Un canvi de domicili social dins del mateix municipi pot ser aprovat per l'Administrador, però per a un trasllat de municipi és necessari el suport en junta de socis.
- **Objecte social:** és l'activitat o activitats a les quals es dedicarà l'empresa. Normalment es prepara una relació relativament àmplia d'activitats amb les inicialment previstes i altres potencials, per tal d'evitar despeses administratives en cas d'ampliar activitats.
- **Constitució:** mitjançant estatuts i escriptura pública firmats davant un notari i presentats posteriorment al Registre Mercantil. Serà necessari detallar les aportacions que realitza cada soci i el percentatge de capital social que li correspon.

Alguns dels seus avantatges són:

- És una modalitat apropiada per a la petita i mitjana empresa, amb socis perfectament identificats i implicats al projecte amb ànim de permanència.
- El règim jurídic és més flexible que el de les societats anònimes.
- La responsabilitat dels socis pels deutes socials està limitada a les aportacions de capital.
- Llibertat de la denominació social.
- Gran llibertat de pactes i acords entre els socis.
- Capital social mínim molt reduït i no existència de capital màxim.
- No existeix un percentatge mínim ni màxim de capital per soci.
- Possibilitat d'aportar el capital en béns o diners.
- No és necessària la valoració de les aportacions no monetàries per un expert independent, tampoc la seva intervenció o la d'un auditor en ampliacions de capital.
- Sense límit màxim ni mínim de socis.
- Possibilitat de nomenar un administrador amb caràcter indefinit.
- Possibilitat d'organitzar l'òrgan d'administració de diverses maneres sense modificar els estatuts.
- Fiscalitat interessant a partir d'un determinat volum de benefici.
- Possibilitat de fixar un salari als socis que treballin a l'empresa, a més de la participació en beneficis a qui correspongui.

Alguns dels seus inconvenients són:

- Restricció en la transmissió de les participacions socials, excepte quan qui les adquireix sigui un familiar del soci que les ha transmès.
- La garantia dels creditors socials queda limitada al patrimoni social.
- Obligtorietat de portar la comptabilitat formalment.
- Complexitat de l'Impost sobre Societats.
- No hi ha llibertat per transmetre les participacions.
- Necessitat d'escriptura pública per la transmissió de participacions.
- Pel que fa a la gestió, hi ha més despeses que en l'empresari individual o les comunitats de béns o societats civils.

- Prohibició de competència a l'administrador, excepte autorització de la Junta.
- Els socis sempre són identificables.
- No pot emetre obligacions.
- No pot cotitzar a la borsa.

Tot el procés administratiu de creació de l'empresa, el durà a terme una gestoria externalitzada, amb uns costos administratius d'uns 390€ amb els honoraris de la gestoria i despeses de notaria inclosos.

Concepte	Import
Gestoria i costos administratius de la constitució	390 €
<b>TOTAL</b>	<b>390 €</b>

## 5.2. Legislació

Les Societats Limitades estan regulades pel Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de juliol, pel qual s'aprova el text refundat de la Ley de Sociedades de Capital, que substitueix a la Llei 2/1995, del 23 de març de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Pel que fa l'empresa, aquesta haurà de regir-se per algunes lleis:

- o Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.
- o Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal (BOE núm. 298, de 14 de desembre, i suplement en català núm. 17, de 30 de desembre)
- o S'aplica el Títol VII als comptes anuals, Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de juliol, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de Societats de Capital.
- o Pel que fa a la publicitat a Internet, cal revisar els contractes amb proveïdors tecnològics, adequar les normes de publicitat, adequar les normes sobre

protecció de dades, prevenir-nos sobre els supòsits de responsabilitat civil (virus informàtics, etc.), prevenció de fraus i delictes, etc.



## 6. PLA DE MÀRQUETING

Els objectius del nostre pla de màrqueting són, en primer lloc, atreure els possibles clients cap a la nostra empresa i en segon lloc, un cop aconseguit els clients, determinar una manera de fer unificada i professional per fer la difusió de cada activitat cultural. Tot i que cada esdeveniment que s'hagi de promocionar serà diferent, l'estratègia genèrica que es farà servir, serà la mateixa. El pla de màrqueting detallarà les accions necessàries per assolir els objectius i al mateix temps, estarà centrat en el servei que oferirà l'empresa de cara als clients. Cobreix un període de 3 anys.

Els mitjans de comunicació, els agents culturals i les institucions públiques són els nostres grups d'interès, ja que són entorns que es relacionen directament amb el nostre projecte i objectius.

El màrqueting mixt és el conjunt d'eines que s'utilitzen per aconseguir els objectius de màrqueting en el mercat escollit. Els elements clau que conformen el màrqueting mixt van ser definits durant els anys 50 pels autors nord-americans Neil Borden i Jerome McCarthy. Van definir el màrqueting mitjançant les "Quatre P" o màrqueting mixt: producte, preu, distribució i comunicació.

### 6.1. Serveis

El producte que ofereix l'empresa són les accions i els plans de comunicació, els quals es creen a partir d'un altre producte, els serveis culturals de tot tipus proporcionats pels clients de l'empresa. Així doncs, el producte, són els serveis que s'ofereixen al client. Aquests són:

- o **Comunicació:** determinació dels objectius, anàlisi i disseny de l'estratègia de comunicació. Suport a la creació o manteniment de la marca del producte. Identificar els canals de comunicació més adequats per arribar als públics objectiu i buscar aliances que donin suport a cada projecte. Es treballarà des de la idea

creativa i innovadora. Hi haurà 2 plans de comunicació principals, sempre adaptats a les necessitats del client:

Taula 8. Plans de comunicació cultural de So On Comunicació

ACCIONS	PLA ALPHA	PLA ALPHA +
Estudi de la situació i assessorament*		
Creació o reforç de la marca		
Pla de comunicació (anàlisi de la cobertura)		
Pla de comunicació (anàlisi dels canals de comunicació)		
Pla de comunicació (anàlisi dels públics objectiu)		
Accions de fidelització de públics		
Cerca de nous segments de públics		
Proposta i creació de la pàgina web		
Creació o reforç de les Xarxes socials		
Pla de seguiment i control		
Avaluació		

Elaboració pròpia

- Estudi de la situació i assessorament: s'analitza cada cas particular i es busquen possibles solucions adaptades al client.
- Creació o reforç de la marca: s'analitza i es dissenya la imatge pública adequada al producte.
- Pla de comunicació: s'analitza la cobertura, la freqüència, els públics objectiu culturals, s'estudien accions de fidelització i es busquen nous segments de públic.
- Proposta i creació de pàgina web: en cas que sigui necessari, es proposen unes línies de millora o de creació d'un espai virtual dinàmic, àgil i útil.
- Creació o reforç de les xarxes socials: es creen les xarxes socials considerades més útils per a cada esdeveniment i/o es reforcen les existents.

- Pla de seguiment i control: inclou les reunions durant el període que el client té contractat el nostre servei, així com la realització de clipping de les campanyes de comunicació que es desenvolupen.
  - Avaluació: es realitza un estudi posterior a l'estratègia utilitzada i s'avalua mitjançant diversos indicadors quin ha estat l'impacte.
- o **Gestió de premsa:** un cop es desenvolupi l'esdeveniment, So On Comunicació farà la funció de servei de premsa en tant que coordinarà en tot moment l'activitat de la premsa, així com les rodes de premsa, les possibles entrevistes, acreditacions, etc. En aquest cas, la concreció dels serveis no està estipulada per dos tipus de plans concrets, sinó que es dissenyarà en funció de les necessitats del client.
  - o **Publicitat** a les plataformes online de So On Comunicació per a cada un dels projectes que vulguin fer difusió dels seus serveis culturals. En aquest cas, sí que s'estipula el servei que s'ofereix:

Taula 9. Pla de publicitat online de So On Comunicació

ACCIONS	PLA BETA	PLA BETA +
Visibilitat a l'agenda		
Visibilitat a projectes actuals		
Inserció d'un vídeo a la home		
Inserció d'una notícia al home		
Redacció d'un article al blog		
Visibilitat al newsletter mensual		
Inserció d'una notícia a les xarxes socials		
Visibilitat continuada a les xarxes socials		

Elaboració pròpia

- Visibilitat a l'agenda: es mostra el projecte a l'agenda de la web de So On Comunicació, així com les rodes de premsa significatives o activitats d'especial interès per al públic.

- Visibilitat a projectes actuals: es mostra el client a la secció de la web que indica els projectes amb els quals s'està treballant actualment.
- Inserció d'un vídeo a la home: es mostra un vídeo promocional, triat pel client, a la home de la pàgina web de So On Comunicació.
- Inserció d'una notícia a la home: s'insereix una notícia a la home de la pàgina web.
- Redacció d'un article al blog: el qual promociona la marca i l'esdeveniment cultural del client al blog de la nostra pàgina web.
- Visibilitat al newsletter mensual: So On Comunicació envia un newsletter mensual a la nostra llista de contactes per tal d'informar sobre les activitats que està realitzant, així com de les novetats més destacades del mes.
- Inserció d'una notícia a les xarxes socials: es farà publicitat del producte al Twitter i Facebook de So On Comunicació.
- Visibilitat continuada a les xarxes socials: es farà publicitat constant del producte al Twitter i Facebook de So On Comunicació.

## 6.2. Públic

Pel que fa al públic, aquest està format pels agents culturals de les Terres de l'Ebre. Així doncs, ens hem d'enfocar de cara el mercat, els professionals del sector de la cultura i les empreses relacionades, que seran els qui confiaran en la nostra empresa per fer difusió dels seus productes. Són les companyies i intèrprets que es volen promocionar i els proveïdors de productes i serveis culturals. Com s'ha determinat a l'anàlisi de mercat, les Terres de l'Ebre és un territori amb una gran presència d'agents culturals, per la qual cosa no resultarà complicat aconseguir clients si es realitza una bona promoció del servei. Així doncs, els clients es poden dividir, a grans trets, en:

- o Associacions culturals
- o Agents creadors i productors d'esdeveniments culturals
- o Sector públic

Al mateix temps, l'empresa té un públic indirecte, els espectadors, als quals s'arriba a través de l'activitat de l'empresa. Perquè el producte cultural tingui la sortida

esperada és necessari conèixer el públic objectiu, de manera que així, es podran emprendre les accions de comunicació o promoció adequades<sup>51</sup>.

Segons les dades extretes anteriorment, ens trobem en què a les Terres de l'Ebre hi ha un nivell d'instrucció inferior que a la resta de Catalunya. En aquest sentit, és possible que el consum cultural vagi lligat a aquestes dades.

Quant a la freqüència, existeix la població amb un alt consum cultural, la població que consumeix de manera ocasional i la població amb un baix o inexistent consum cultural. Quant a les variables geogràfiques, cal tenir en compte si la població és resident nascuda a Catalunya i Espanya, si és nascuda a l'estranger o per contra, és turista i ocasional. Pel que fa a les variables psicogràfiques, cal tenir en compte si la població té interès per les activitats culturals que es realitzen o no té interès, la qual s'associa amb el no-públic. Pel que fa al comportament, es distingeixen dos tipus de persones, les que s'informen pels mitjans tradicionals i les que s'informen a través de les noves tecnologies. Això és bàsic per saber la manera com comunicarem a través de la nostra empresa. Pel que fa al cicle vital, es troben infants, adolescents, joves, adults. Els primers, consumeixen sota l'elecció paterna i per tant, són dependents del consum. Els adolescents, normalment també són dependents, normalment per iniciativa de tercers com els pares o els centres escolars. Pel que fa als joves, acostumen a ser autònoms i coneixedors del producte en qüestió, són selectius, crítics i preparats. Cerquen preus ajustats i canals de comunicació selectius. Pel que fa als adults, poden tenir dependència de tercers o no. Els primers solen formar part del grup d'espectadors habituals o ocasionals; en canvi, els segons, tendeixen a ocupar una gran part del percentatge del públic assidu o aficionat.

A partir de totes les variables tingudes en compte, es pot elaborar un Mapa de Públics, per definir quines són les categories de públics culturals a les Terres de l'Ebre.

Amb tot, es determinen dues variables considerades de gran importància a l'hora de dur a terme l'estratègia de màrqueting. En primer lloc, es divideix la població en tres

---

<sup>51</sup> SOLANILLA, L. (coord.); CASTELLANOS, P. (2010) Comunicació cultural. Material docent de la UOC. Universitat Oberta de Catalunya.

segments de persones susceptibles a consumir cultura (adolescents, joves i adults) i a partir d'aquí, seran segmentats d'acord amb el seu consum (poc o gens / ocasional / alt) i a més, per la manera com s'informen de les activitats culturals (mitjans tradicionals o mitjans 2.0). Per altra banda, pel que fa a l'interès o no interès i el nivell cultural, s'engloben ja dintre del consum habitual, entenent que una persona que no té interès, no consumirà o consumirà poca cultura.

Taula 10. Mapa de Públics culturals a les Terres de l'Ebre

Destinatari	Consum	Formes d'informació
Adolescents	Poc o gens / ocasional / alt	Mitjans tradicionals / mitjans 2.0
Joves	Poc o gens / ocasional / alt	Mitjans tradicionals / mitjans 2.0
Adults	Poc o gens / ocasional / alt	Mitjans tradicionals / mitjans 2.0

Elaboració pròpia

Com que depenent de l'activitat cultural que s'hagi de promocionar, ens dirigirem a un tipus de públic o un altre i la qüestió és arribar al màxim de persones, també es tindrà en compte el no públic, ja que es vol motivar i generar interès en aquelles persones que no en tenen. Així doncs, el públic objectiu des del punt de vista dels espectadors, és molt ampli, perquè ens dirigim en un primer moment, al total de la població de les Terres de l'Ebre.

### 6.3. Preu

Un cop conegut el servei i als clients als quals es vol arribar, s'han d'establir les condicions comercials del servei de l'empresa pel que fa als preus de la distribució i comunicació.

El preu és el cost que s'adjudica al bé o servei en qüestió. Normalment es fixa en relació amb els beneficis que el productor espera obtenir del producte, tot i que hi

hem d'afegir el valor afegit que tindrà el nostre servei. En aquest cas, tindrem en compte les condicions del mercat, és a dir, la competència; la qualitat del producte que oferim i sempre cobrint l'estructura de costos de l'empresa. Amb tot, l'objectiu econòmic principal és la viabilitat i sostenibilitat de l'empresa

So On Comunicació és una empresa nova i per tant, s'està introduint al mercat. En aquest moment, s'invertirà molt a fer créixer l'empresa i posicionar-la dins el sector per tal de fer-la créixer i convertir-la en un referent. En aquest sentit, creiem que generarà pocs beneficis, ja que els clients potencials encara no ens coneixen i és difícil que confiïn d'un dia per a l'altre, amb l'empresa.

So On Comunicació preveu tenir diversos tipus de tarifes en funció del servei que s'hagi de realitzar. Els costos extres que puguin sorgir, com contractar servei de publicitat en banderoles o en transport públic, es comptabilitzaran a part. Tot i això, es crearan packs de descompte i oferirem beneficis als clients que confiïn en la nostra empresa. De la mateixa manera, cada situació de cada client és diferent, i com que un dels valors principals és el tracte personalitzat, en tot moment s'adaptaran les tarifes a les necessitats de cada projecte en concret. Tanmateix, no es preveuen augmentar les tarifes durant els 3 primers anys per tal de fidelitzar els clients.

### **1) Servei de comunicació**

En el disseny d'un pla de comunicació, es calcula que per cada hora de feina, l'empresa ingressa 18€, als quals s'han de sumar serveis externs en cas de fer-los servir.

PLA ALPHA: preu més econòmic

PLA ALPHA +: preu més car

### **2) Servei de premsa**

En aquest cas, el preu es fixarà en funció de les tasques a realitzar i a les necessitats del client, però orientativament, es determina si les tasques són mig dia o dia

complet, per tant, sortirà a 100€ o 150€ respectivament. En cas que la contractació del servei de premsa sigui més d'un dia, s'adaptaran els preus.

### **3) Servei de publicitat**

Pel que fa al servei de publicitat, es calcula que per cada hora de feina invertida, l'empresa ingressa 17€, tot i que com s'ha dit anteriorment, el pressupost s'adaptarà en funció de les necessitats i característiques del client.

PLA BETA: preu més econòmic

PLA BETA +: preu més car

### **4) Política de producte**

- En esdevenir client de So On Comunicació, se li oferirà un servei gratuït, de manera que se sentirà confiat en l'empresa i valorarà el tracte personalitzat i exclusiu. Si per exemple, el client tria el Pla Alpha, se li oferirà gratuïtament algun servei que no estigui inclòs al pla. Si tria el Pla Alpha +, se li oferirà algun altre tipus de servei, com ara la gratuïtat del cost d'imprimir una sèrie de cartells.
- Durant el primer any de So On Comunicació, s'oferiran estudis de la situació i assessorament a tots aquells agents culturals que tinguin interès. Això representarà un impuls i una manera humil de captar clients.

Amb tot, per tal de definir l'estratègia de preus, caldria tenir en compte el sumatori de costos més el benefici que s'obté, és a dir, saber quant costa realitzar cada campanya de comunicació per tal de tenir una dada de partida, que serà el mínim preu al qual es podrà oferir el servei. En aquest cas, l'estratègia que s'ha seguit ha estat comptabilitzar les hores de feina de tots els treballadors implicats en cadascun dels serveis que s'ofereixen, al mateix temps que s'han basat els preus aproximats en funció del mercat. D'aquesta manera, es calcula el cost mínim al qual s'hauria d'oferir cada servei. Els preus, es veuen reflectits a la previsió d'ingressos i a la comptabilitat analítica.



## 6.4. Distribució

En aquest cas, l'empresa es desenvoluparà inicialment en una oficina de lloguer al polígon de Camarles, de manera se situarà dins de l'àmbit territorial on es vol treballar. Es tracta d'una oficina del Viver d'Empreses del Baix Ebre, el lloguer de la qual inclou tots els subministraments. Així doncs, es tindrà un contacte més directe amb els clients potencials, els mitjans de comunicació, les institucions i els públics. L'espai respon a les necessitats de l'empresa, ja que disposa de connexió a Internet i telèfon. Els equips informàtics i material d'oficina, el comprarà l'empresa, així com els diferents serveis tecnològics.

La relació amb els clients es farà presencial, telefònica i telemàtica. Tanmateix, la distribució de les activitats a promocionar, es farà mitjançant Internet i telèfon.

## 6.5. Comunicació

La promoció o comunicació té a veure amb les accions destinades a donar a conèixer el projecte. Als clients hi arribarem per mitjà de la difusió de la nostra pròpia empresa. Comptarem amb un departament de desenvolupament d'imatge corporativa i comunicació. Als mitjans de comunicació hi arribarem mitjançant els enviaments de notes de premsa mitjançant l'email màrqueting i després mitjançant pressió telefònica. Pel que fa al públic, hi arribarem a través dels mitjans de comunicació especialitzats i de la nostra pròpia plataforma a través de l'agenda cultural.

El nostre producte interessarà als clients en tant com a productors d'esdeveniments perquè oferim un servei personalitzat i eficaç a partir del qual donarem a conèixer la seva marca i/o activitats culturals. Al públic, l'interessarà les activitats que proposem perquè jugarem amb una estratègia de màrqueting potent i adaptada als gustos i característiques de cada segment de públic. Es personalitzarà al màxim l'oferta i es triaran els canals adequats per donar-la a conèixer.

La nostra empresa porta per nom So On Comunicació. Es tracta d'una combinació entre el català i l'anglès, essent en català paraules que referencien que s'engega el

so i en canvi, si es llegeix en anglès, *soon*, significa ràpid. En aquest sentit, considero que plasma de manera concreta la idea d'una agència de comunicació cultural.

El logotip de la marca de l'empresa segueix amb la voluntat de relacionar-ho amb la música i amb el moviment, de manera que la imatge són dos vinils que al mateix temps fan la funció de lletres (fig.1). En el moment que no es puguin substituir les lletres per la imatge dels vinils, es farà servir la tipografia i sempre que es pugui, s'incorporarà la imatge del vinil (fig.2).

Fig.1



Fig.2



Per tal de reforçar la marca, també es crearà una pàgina web (fig.3) i xarxes socials (Facebook i Twitter) que contribueixin a donar veu a les tasques de l'empresa i donar-la a conèixer.

Fig.3



Donarem a conèixer l'empresa mitjançant una estratègia de comunicació efectiva que depèn de l'entorn comunicatiu dels recursos disponibles<sup>52</sup>. Crearem confiança de la marca i dels serveis que oferim a través de la imatge corporativa de la pròpia empresa, ja que defineix com és l'organització i com vol ser vista. Això contribueix a generar confiança de cara als clients per tal que confiïn en la professionalitat de l'organització. Per tal de fer la comunicació de la pròpia institució, s'establiran polítiques de comunicació que es donaran a conèixer mitjançant materials com: fulletons, cartells, mitjans de comunicació per generar corrents d'opinió positiva, potenciant els prescriptors intermedis, etc. També s'utilitzaran suports exteriors com les agendes, els fullets, els butlletins i els butlletins electrònics.

<sup>52</sup> COLOMER, J.; SELLAS, J. (2009) *Màrqueting de les arts escèniques: Creació i desenvolupament de públics*. Barcelona: Quaderns Gescènic.

Deixant de banda la comunicació corporativa, cal definir quines estratègies de comunicació farem servir per fer difusió de les activitats dels clients de So On Comunicació.

Per tal de desenvolupar el pla de comunicació de cada esdeveniment a comunicar, farem servir una estratègia o una altra, depenent del producte, del client, del públic al qual es vol arribar, o del pla que hagin triat, entre altres factors. Alguns dels mitjans on pot aparèixer la informació són<sup>53</sup>:

- o Televisió: és un dels mitjans que té més abast i la seva cobertura garanteix que s'arribi a un sector del públic ampli i variat. És la receptora del 43% de la inversió en publicitat en els anomenats mitjans convencionals (MinEducación, 2007). Segons l'informe de 2008 presentat per Infoadex (2008), la televisió se situà com el primer mitjà en inversió publicitària. Les formes més usuals de la publicitat en la televisió són:
  - L'espot
  - El publireportatge
  - El patrocini televisiu: els anunciants paguen per aparèixer en l'emissió d'un programa
  - Telepromocions: accions especials en un programa que donen a conèixer un producte per mitjà de la participació del públic
  - Sobreimpressions
  - Emplaçament del producte: situa el producte dins d'un plató, com si formés part del decorat
  - Bescanvi per programa o bartering: l'anunciant intervé en la producció d'un sketch o una secció del programa en la qual inclou la imatge de l'empresa.
- o Premsa: La premsa escrita ocupa el segon lloc per als inversors publicitaris. Representa el 23,7% del negoci (Infoadex, 2008). És un dels mitjans de comunicació més respectats i tinguts en compte per tota la població (MinEducación, 2007). L'aparició d'Internet permet que aquestes publicacions

---

<sup>53</sup> SOLANILLA, L. (coord.); CASTELLANOS, P. (2010) *Comunicació cultural*. Material docent de la UOC. Universitat Oberta de Catalunya.

s'actualitzin ràpidament i el lector llegeixi les últimes notícies sense esperar l'endemà. Això permet que la publicitat a Internet per a la premsa també sigui important. La relació entre la premsa escrita i la publicitat és històrica i la inversió continua, malgrat els nous formats i la crisi, quan tendeixen a disminuir els anuncis. Les formes més usuales de publicitat en la premsa són:

- Anunci
- Encartament: és un anunci que s'adjunta al diari
- Corpori
- Mostres del producte

o Ràdio: És un dels mitjans tradicionals i de més cobertura. La facilitat per a transportar-la, la diversitat d'emissores i el baix cost l'han convertit en un mitjà molt popular. No obstant això, segons l'IAB, en menys de tres anys, Internet la superarà en preferències de les empreses de publicitat. Les formes més usuales de publicitat en la ràdio són:

- La falca
- Espai patrocinat
- Microprograma
- Xarxes socials

o Internet: L'aparició d'Internet representa una nova finestra per a la publicitat. Les noves generacions cada vegada empren més temps davant l'ordinador i això obliga els publicistes a fixar-se en aquest mitjà. Internet no solament és una font d'informació sinó també d'entreteniment i de consum. De fet, augmenta el comerç en línia i l'aparició de formats a la Xarxa que busquen suplir les necessitats d'un ampli percentatge de la població, que prefereix Internet a la televisió, la premsa i la ràdio. Alguns dels avantatges d'Internet com mitjà publicitari són (MinEducación, 2007):

- Interactivitat
- Possibilitat de retroalimentació o feedback
- Segmentació del públic

- Vendes immediates
- Poca dispersió

Pel que fa als nous formats més usuals de la publicitat a Internet són:

- Bàner
  - Pàgina web
  - Intersticial: és l'anunci que apareix mentre s'espera que es descarregui el lloc web al qual s'accedeix
  - Ciberespot: és un anunci que requereix un programa especial de visualització
  - Pop-up
- o Accions singulars: en les quals s'engloben la publicitat exterior i les activitats que formen part d'una campanya publicitària, però també de la comunicació i fidelització del públic.

- Publicitat exterior: Es val dels diferents elements que hi ha al carrer per donar a conèixer el producte o servei, i té una funció alhora informativa i decorativa. En ser al carrer, han de ser missatges concrets, curts i senzills perquè els retengui el transeünt o el conductor. La publicitat exterior permet dirigir-se a determinats sectors segons les zones on s'instal·la. Tradicionalment, es considera una inversió segura, de confiança i efectiva. La PE no necessita cap mitjà intermediari, de manera que el llenguatge ha de ser directe i el missatge prou impactant per a cridar l'atenció del públic i que resti en la seva memòria. Generalment, s'inclouen diverses rutes per on passa el públic seleccionat per a intensificar la campanya. La PE té una gran cobertura de la població local i és especialment reeixida la que utilitza els mitjans de transport i el mobiliari urbà. Alguns dels problemes principals que presenta la PE tenen a veure amb el fet que arriben a tothom, i per al publicista és difícil conèixer-ne l'impacte en el consumidor. El cost és elevat i, per això, el solen utilitzar les grans empreses (MinEducación, 2007). Pot ser fixa o mòbil. Alguns dels seus formats són:

- Cartelleres
- Cabines telefòniques

- Mitjans de transport
  - Mobiliari urbà
  - Lluminosos
  - Lones
  - Tanques
- Altres accions: són les iniciatives publicitàries, reconegudes com a mitjans no convencionals de publicitat. Algunes d'aquestes activitats són les fires, la tramesa personalitzada, la bustiada, els butlletins, les memòries, els actes de patrocini i mecenatge, etc. A més de les anteriors, es poden sumar altres estratègies de publicitat, com són:
- Promocions: són campanyes puntuals en què s'ofereixen descomptes especials per a l'assistència a una activitat o espectacle.
  - Programes de fidelització: és una estratègia que s'utilitza per a establir una relació directa entre la institució i el públic. S'estableixen per a estimular l'usuari i fer-lo sentir que forma part de l'entitat.
  - Concursos: solen ser una altra manera de fidelitzar el públic. Sovint s'anima el participant a exposar els seus coneixements sobre l'entitat, les activitats que realitza, etc.
- o Màrqueting directe: el màrqueting directe es defineix com una eina de contacte amb el públic mitjançant un o diversos mitjans de comunicació. S'utilitza quan l'emissor vol dirigir-se a un grup específic que ha estat seleccionat acuradament, que li interessa fidelitzar i amb el qual pot tenir un contacte proper. Permet entaular una relació amb el públic sense necessitat de passar per mitjancers ni d'utilitzar mitjans tradicionals de publicitat, com són la televisió, la premsa i la ràdio. Un altre dels avantatges que té és que els resultats es poden mesurar ràpidament. En el sector cultural el màrqueting directe és força freqüent, ja que funciona per crear llaços entre la institució/creador i el públic. Ajuda a obtenir una resposta ràpida i a fidelitzar el públic. Per a establir un pla de màrqueting directe és necessari construir una base de dades general i segmentada per tipus de públics, segons l'interès de la institució: edat, sexe, professió, estudis, preferències de consum cultural, etc. A més de contribuir a promoure la marca i a vendre un servei, el

màrqueting directe ajuda a conèixer l'opinió dels usuaris i a portar estadístiques pròpies que guiïn l'organització a l'hora d'oferir una nova oferta al públic. Amb tot, s'utilitza amb tres propòsits bàsics: vendre el producte cultural, fidelitzar els clients i generar estadístiques i estudis.

En resum, hi ha molts canals de difusió cultural i sempre s'han d'adaptar als objectius de la institució, al públic objectiu i al pressupost disponible. Normalment es fa servir més d'un format per donar a conèixer un bé o servei cultural, per la qual cosa com a empresa, haurem de combinar i fer eficients les diferents formes de publicitat.



## 7. ESTRATÈGIA D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS

Pel que fa a l'estratègia d'organització i recursos humans, s'han de tenir en compte, en primer lloc, les habilitats professionals i personals que necessita l'empresa. Després, cal veure l'experiència prèvia, la competència tècnica i les característiques personals de cada candidat.

S'ha de tenir en compte que com és una nova empresa, serà flexible i per tant, s'ha de posar èmfasi en la definició de l'estructura, l'assignament de responsabilitats i el fet de valorar els rendiments personals.

### 7.1. Necessitats i contractació

Per començar, cal definir les necessitats de l'empresa: quins són els perfils i habilitats necessàries, el nombre de persones i la forma de trobar-les.

Taula 11. Quadre de necessitats de personal

Perfils i habilitats	Persones	Organismes
Direcció i gerència	1	-
Àrea de difusió	2	Contactes propis, LinkedIn, Infojobs, XXSS
Àrea d'administració	1	Infojobs, LinkedIn
Àrea tècnica	1	Contactes propis

Elaboració pròpia

Concretament, els recursos humans de l'empresa es dividiran en 4 àrees diferenciades: Direcció i gerència, àrea de difusió, àrea d'administració i àrea tècnica. En total, a l'inici es comptarà amb 3 persones que duran a terme les seves responsabilitats laborals però en un futur, es pot contemplar l'ampliació d'aquests recursos. Pel que fa a l'àrea d'administració i àrea tècnica, les gestionaran dues

empreses externalitzades a les quals So On Comunicació els pagarà mensualment pels seus serveis.

Taula 12. Quadre de perfils professionals

Àrea	Tasques	Perfil professional	Tipus de vinculació	Hores setmanals
Direcció i gerència	Direcció estratègica	Directora gerent	Contracte indefinit	40h
	Relacions institucionals			
	Cerca de recursos			
	Coordinació de les àrees			
Àrea de difusió	Coordinació de les estratègies de màrqueting	Consultor Sénior	Contracte indefinit	40h
	Relacions públiques	Consultor Júnior	Contracte temporal	40h
	Gestió de les estratègies de màrqueting			
	Gestió de públics			
	Gestió de continguts i Community Manager			
Àrea d'administració	Comptabilitat	Gestor	Extern	-
	Gestoria			
	Assessoria Jurídica			
Àrea tècnica	Programació web	Programador	Extern	-
	Disseny			

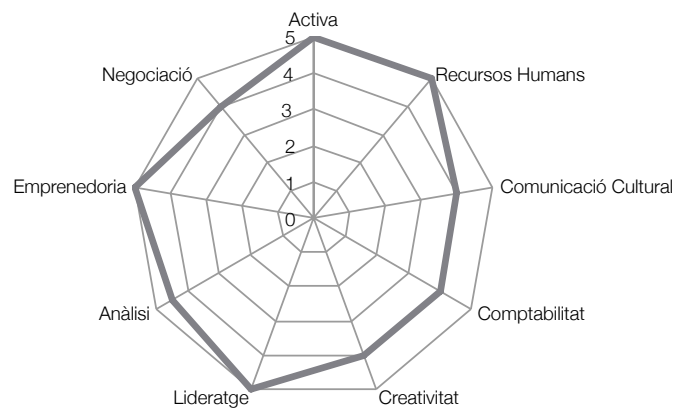
Elaboració pròpia

El procés de selecció el durà a terme la direcció - gerència i serà mitjançant entrevistes als candidats on exposaran la seva experiència prèvia, la seva voluntat d'accedir a l'empresa i la visió que tenen del seu futur professional.

Així doncs, en primer lloc, cal definir el perfil de la direcció - gerència, la qual s'encarrega de la planificació i coordinació del projecte, així com de la direcció estratègica i la cerca de relacions institucionals per tal d'augmentar la influència de So On Comunicació. També té com a funció la cerca de recursos i la coordinació de

les diferents àrees de l'empresa. També realitzarà algunes de les tasques administratives de l'empresa, de manera que s'encarregarà de gestionar la relació amb l'empresa externa de gestoria i assessoria. Al mateix temps, serà qui mantindrà al dia l'estat de la comptabilitat i els contractes, i serà l'encarregada de fer les comandes de material necessari per al dia a dia de l'activitat. Es tracta d'una persona activa, analítica, emprenedora, amb capacitats de negociació i lideratge; també té coneixements sobre la comunicació cultural, ja que s'ha desenvolupat sempre en aquests dos àmbits. Es tracta de la sòcia fundadora i capitalista.

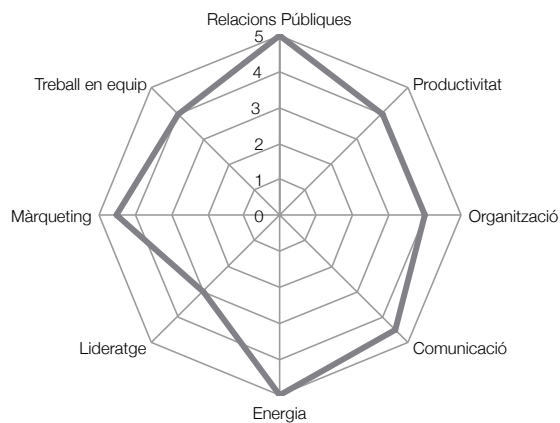
Gràfic 21. Habilitats del lloc de treball de la direcció - gerència



Elaboració pròpia

Seguidament, el perfil del consultor sènior, el definirà la directora gerent. El consultor sènior s'encarregarà de dirigir l'àrea de difusió i coordinar les estratègies de màrqueting i comunicació. També serà l'encarregat de dur a terme les relacions públiques amb els clients. Serà algú molt productiu, organitzat, comunicatiu, enèrgic i amb capacitat de liderar i treballar en equip. La seva formació girarà entorn la comunicació i les relacions públiques, així com el màrqueting. És imprescindible que tingui bagatge en el sector cultural.

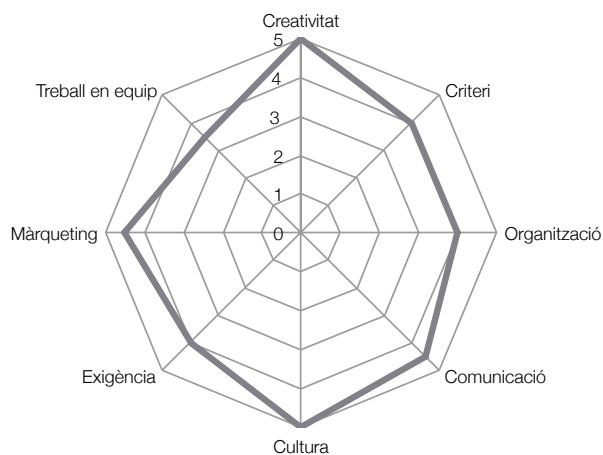
Gràfic 22. Habilitats del lloc de treball del consultor sènior



Elaboració pròpia

En aquesta línia, el perfil del consultor júnior, serà triat per la directora gerent i el consultor sènior, que definiran unes característiques relacionades amb l'organització, el criteri, creativitat i exigència, així com la capacitat de treballar en equip. El consultor júnior s'encarrega de gestionar les estratègies de màrqueting, del contacte amb mitjans, de la gestió de públics, la determinació dels canals de difusió. També s'encarregarà de gestionar els continguts web de l'empresa i fer les funcions de community manager. A més, farà suport a les necessitats que puguin tenir els consultors, ja sigui en funcions de difusió, d'organització de rodes de premsa, redacció de comunicats, etc. Es tracta d'una persona amb coneixements de comunicació o periodisme, així com gestió cultural, ja que considerem que és bàsic per treballar en aquest sector.

Gràfic 23. Habilitats del lloc de treball del consultor júnior



Elaboració pròpia

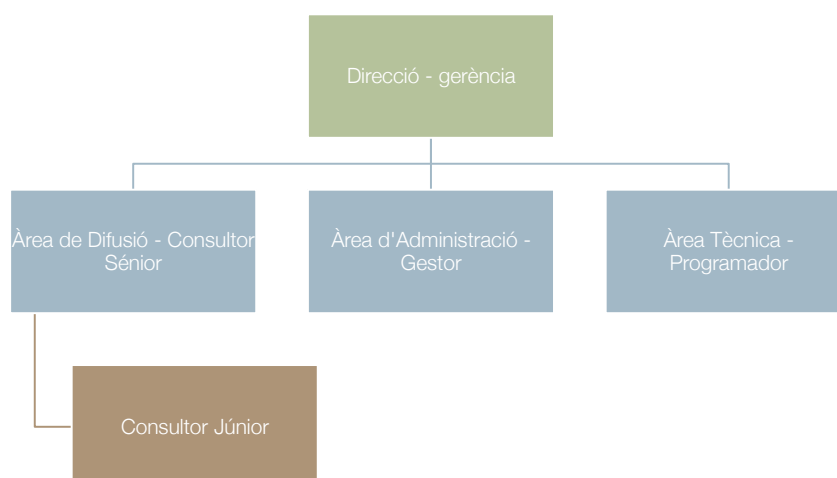
La gestoria externa serà qui s'encarregarà de gestionar els serveis de comptabilitat i els aspectes jurídics i fiscals de l'empresa. Serà una assessoria que presti aquests dos serveis. Inicialment, gestionarà l'arrencada de l'empresa pel que fa als aspectes legals de la seva constitució i mensualment, s'encarregarà de tenir els números de l'empresa al corrent.

Finalment, el programador també formarà part d'una empresa externa de la qual contractarem els seus serveis. S'encarregarà de la programació web i del disseny corporatiu. L'empresa externa també s'encarregarà de fer el manteniment informàtic i la configuració del mailing corporatiu.

## 7.2. Organigrama

Pel que fa a l'organigrama, serà funcional, amb supervisió directa de la direcció - gerència a cada una de les àrees. L'empresa s'organitzarà en una estructura simple horitzontal en un entorn dinàmic i amb estratègia creativa. L'àrea de difusió tindrà molta independència a l'hora de prendre decisions i elaborar els plans de comunicació corresponents, ja que es vol donar confiança als treballadors per tal que se sentin a gust i treballin motivats. Per últim, l'àrea d'administració i tècnica tindrà un control directe per part de la direcció - gerència.

Gràfic 24. Organigrama de recursos humans de So On Comunicació



Elaboració pròpia

L'equip de treball disposarà d'un conjunt de valors com són l'optimització de recursos, la iniciativa, el treball en equip i la confidencialitat. Des de l'empresa, es proporcionarà un entorn de treball adequat, normes flexibles, compromís, considerarà les persones com a valuoses en la seva tasca, permetrà assumir riscos, compartirà la informació, fomentarà el treball en equip i la feina ben feta, tindrà en compte els resultats i reconeixerà l'esforç, una sèrie d'elements molt importants a l'hora de gestionar un equip.

Per últim, pel que fa al cost, s'ha de tenir en compte el cost econòmic, sense oblidar el cost social que comporta la contractació fixa, així com el cost extraeconòmic de la contractació. Pel que fa a l'externalització dels serveis del gestor i el programador, també s'ha de contemplar una despesa inicial de contractació del servei, així com la despesa anual.

## 8. PLA D'OPERACIONS

El pla d'operacions serveix per calcular els recursos que es necessitaran per produir els serveis de l'empresa.

### 8.1. Aprovisionament

So On Comunicació gestionarà la comunicació dels agents culturals de les Terres de l'Ebre, és per això que ha de cuidar molt l'aspecte de les relacions públiques i el coneixement del sector. En aquest sentit, hi juga un paper a tenir en compte, ja que com s'ha vist anteriorment, aquest és un dels punts forts de l'empresa. Durant la seva creació, es donarà a conèixer arreu del territori i els seus agents culturals per tal de guanyar la confiança dels possibles clients.

És important, per a una empresa de serveis, saber transmetre al client els beneficis que obtindrà amb els serveis que se li ofereixen, per la qual cosa tindrem una activitat de màrqueting continuat i a mida per a cada client. A l'hora de treballar amb ell, se li oferirà una atenció personalitzada i serveis de qualitat.

### 8.2. Infraestructura

L'empresa es trobarà físicament al polígon de Camarles, a la comarca del Baix Ebre. En aquest sentit, estarà pròxima als nostres clients, ja que són de les Terres de l'Ebre i des d'allà ens podem moure amb facilitat i també podran venir a l'oficina en cas que calgui fer reunions. A més, en estar propera a la capital administrativa del territori, Tortosa és la ciutat que esdevé focus cultural de les Terres de l'Ebre i per això, serà més fàcil trobar mà d'obra adequada a les nostres necessitats com a empresa. També serà fàcil disposar de recursos de contractació externa, ja que hi ha més activitat econòmica similar a la nostra i per tant, més empreses que en alguna altra ciutat o poble de les comarques del voltant.

Actualment existeix una iniciativa del Consell Comarcal del Baix Ebre que té la finalitat d'afavorir la creació, desenvolupament i consolidació d'activitats empresarials i industrials a la comarca, així com facilitar les eines adequades als emprenedors que

tenen una idea o un projecte per a dur a terme. Això es materialitza amb la creació del Viver d'Empreses i Centre de Negocis Baix Ebre Innova<sup>54</sup>. Es tracta, doncs, d'una opció adequada per als emprenedors que no disposen de capital suficient per llogar un espai físic on ubicar el seu negoci. Per tal de donar facilitats a les empreses, el centre ofereix un preu de lloguer que gira entorn els 150€ mensuals, amb els quals s'inclouen una sèrie de serveis addicionals, com ara: assessorament empresarial, servei de recepció de trucades, visites, utilització de les diferents sales de reunió i sala d'actes, accés a internet, accés als serveis administratius, manteniment, seguretat, neteja de zones comuns, servei de calefacció, etc.

So On Comunicació començarà a formar part del Viver d'Empreses, de manera que per 150€ mensuals, disposarà de tots els serveis d'una oficina convencional.

Taula 13. Serveis del Viver d'Empreses del Baix Ebre i Centre de Negocis Baix Ebre Innova

Serveis	Preu
Assessorament empresarial	150€ mensuals
Elaboració i seguiment del pla d'empresa	
Accés al mòdul les 24h del dia, tots els dies de la setmana	
Servei de recepció de trucades, visites, fax i correu	
Utilització lliure de les diferents sales	
Adreça electrònica	
Accés a internet	
Servei de calefacció, neteja, manteniment i seguretat	
Accés als serveis administratius	
Centre de formació	
Servei de borsa de treball	
Informació als empresaris sobre ajuts i subvencions	
Equipaments informàtics, audiovisuals i de videoconferència	
Servei de bar i restaurant	

Elaboració pròpia

<sup>54</sup> <http://www.baixebre.cat/organismes/baix-ebre-innova/que-es>



Amb tot, l'empresa es posarà en contacte amb el Consell Comarcal del Baix Ebre mitjançant el formulari de la seva pàgina web<sup>55</sup> per tal de sol·licitar el fet de formar part del Viver d'Empreses i Centre de Negocis Baix Ebre Innova, per tal de poder fer ús de les seves instal·lacions.

En aquest sentit, el fet de poder formar part del Viver d'Empreses, beneficia molt positivament l'empresa, ja que per 150€ mensuals, pot fer front al pagament de tots els serveis necessaris per al dia a dia d'una oficina. D'aquesta manera, s'aconsegueix un equilibri que reduirà al màxim els costos d'instal·lació, complirà el màxim d'exigències del nostre projecte i permetrà una òptima utilització dels recursos de l'entorn.

Concepte	Import mensual	Import anual
Lloger de sala i subministraments	150 €	1.800 €

Per altra banda, cal tenir en compte la tecnologia i els serveis que se'n deriven. Una part de la inversió inicial anirà destinada a dotar de valor la xarxa tecnològica de l'empresa. Les necessitats que s'han de cobrir són:

- Disseny de la imatge corporativa
- Adquisició del domini web
- Maquetació, disseny i programació de la pàgina web
- Adquisició de la Base de dades
- Adquisició del correu electrònic
- Adquisició del compte Mailchimp
- Adquisició del compte Dropbox

Concepte	Import total
Adquisició tecnologies i comunicació	6.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>6.000 €</b>

---

<sup>55</sup> <http://baixebre.cat/contacte>

- Manteniment del domini web
- Publicitat i comunicació de les activitats de l'empresa
- Gestió dels continguts de la pàgina web
- Manteniment de la Base de dades
- Manteniment del correu electrònic
- Manteniment del compte Mailchimp
- Manteniment del compte Dropbox

Concepte	Import mensual	Import anual
Manteniment de les tecnologies	125 €	1.500 €
<b>TOTAL</b>	<b>125 €</b>	<b>1.500 €</b>

Tota aquesta gestió la realitzarà una empresa externa, la mateixa que realitzarà les gestions tècniques durant els 3 primers anys de funcionament de l'empresa. La inversió inicial tindrà en compte tots aquests aspectes. Però després, cada any, es pagaran les despeses de manteniment corresponents a l'empresa tècnica en qüestió. Seran doncs, despeses d'activitat.

Pel que fa al material que farà falta per a la creació de l'empresa, només es contempen els ordinadors i el mobiliari, ja que gràcies al Viver d'Empreses del Baix Ebre, l'empresa disposa de la resta de material necessari.

Concepte	Import
3 ordinadors amb programari	1.400 €
3 taules d'oficina	265 €
3 cadires d'oficina	140 €
1 armari amb arxivador	55 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.860 €</b>

### 8.3. Recursos humans

Com s'ha vist anteriorment, cinc dels set treballadors de l'empresa, estaran contractats directament per l'empresa i dues, són contractacions externes.

Taula 14. Recursos humans de So On Comunicació

Perfil professional	Tipus de vinculació	Hores setmanals	Despesa mensual
Directora gerent	Contracte indefinit	40h	1.300 €
Consultor Sénior	Contracte indefinit	40h	1.150 €
Consultor Júnior	Contracte temporal	40h	1.000 €
Gestoria	Extern	-	200 €
Programador	Extern	-	200 €

Elaboració pròpia

Cal tenir en compte, que els tres primers anys, els sous de l'empresa no seran gaire alts i la pròpia empresa tindrà la responsabilitat d'apujar-los en el moment que s'estabilitzi la situació. Els primers tres anys, no hi haurà pagues extres, per tant, seran 12 sous anuals.

Dos dels treballadors, la directora gerent i el consultor sénior, seran contractats indefinidament, mentre que el consultor júnior tindrà un contracte temporal. El sou que s'indica a la taula, és brut, ja que s'hi han de sumar els costos socials. En canvi, la despesa dels serveis externalitzats, correspon al total mensual.

Concepte	Import mensual	Import anual	Costos socials anuals (30%)	Import anual amb costos socials
Recursos humans	3.450 €	41.400 €	12.420 €	53.820 €
Serveis externalitzats	400 €	4.800 €	0 €	4.800 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.850 €</b>	<b>46.200 €</b>	<b>12.420 €</b>	<b>58.620 €</b>

## 8.4. Previsió d'ingressos

Pel que fa als ingressos, es calcularan tenint en compte els serveis que ofereix So On Comunicació. S'ofereixen tres tipus de serveis diferenciats. En primer lloc, els referents a la comunicació cultural, on es determinen els objectius, l'anàlisi i el disseny de cada estratègia de comunicació. Per altra banda, s'ofereix la gestió de premsa i per últim, es proporciona el servei de publicitat online. Cada un d'aquests serveis tindrà un punt d'inici i un final en relació a les necessitats de cada client i el moment en què es desenvolupi la seva activitat, la qual vol promocionar.

Cal tenir en compte, que els ingressos de l'activitat no arribaran des del primer moment de creació de l'empresa, sinó que cal que passi un temps prudencial per donar a conèixer el projecte i els serveis que s'ofereixen. És per això, que fins al quart mes, no es calcula una entrada d'ingressos. Amb tot, es calcula que com que la comunicació i difusió inicial del servei de l'empresa serà molt potent, tres dels quatre clients que s'esperen el primer any, contractaran el servei el quart mes de funcionament de l'empresa. En tot moment, i com que es tracta d'un projecte teòric, es té en compte que els pagaments dels clients seran al comptat.

Pel que fa a l'IVA, no es contempla en el pla de finançament, ja que és neutre i s'ha de liquidar al final de cada any. Així doncs, tots els preus són sense IVA.

En funció dels objectius operatius plantejats a l'inici del pla estratègic, l'empresa aconseguirà quatre clients durant el seu primer any. A partir d'aquí, s'espera augmentar aquest nombre durant els dos anys següents, per tant, es contempla tenir 8 clients durant el segon any, i el tercer any, es fa la previsió de tenir 10 clients.

- o Es calcula que el 100% dels clients contractarà el servei de comunicació.
- o D'aquest 100%, un 60% contractarà el servei Alpha + i un 40% contractarà el servei Alpha.
- o Es calcula que el 40% dels clients contractarà el servei de premsa.
- o Es calcula que un 60% dels clients contractarà el servei de publicitat. D'aquest 60%, un 90% triarà el pla Beta + i un 10%, el Pla Beta.

- o Com que l'administració pública té molt pes en l'àmbit cultural a les Terres de l'Ebre, es calcula que serà beneficiària d'un servei de l'empresa durant el segon any de funcionament d'aquesta. El pressupost del qual disposa l'administració per efectuar un pla de comunicació, serà superior que el de la mitjana i per tant, l'ingrés, serà comparativament superior.

#### 8.4.1. Ingressos per servei de comunicació

Taula 15. Dissecció de les accions de l'empresa. Exemple de servei de comunicació cultural ALPHA +

Procés	Acció presencial	Plantejament	Treball d'oficina	Recursos humans
Entrevista client	2h			Consultor sènior
Estudi de la situació			5h	Consultor sènior i consultor júnior
Entrevista per concretar l'encàrrec i assessorament	2h			Consultor sènior
Organitzar la informació		30h		Consultor sènior i consultor júnior
Estudi de públics, cobertura, accions de fidelització...		50h		Consultor sènior
Reforç de la marca		40h		Consultor júnior i tècnic de comunicació
Reforç de la pàgina web		70h		Consultor sènior i programador
Reforç de les xarxes socials			80h	Consultor júnior i tècnic de comunicació
Redacció de proposta de pla			80h	Consultor sènior i consultor júnior
Lliurament i presentació del treball al client	3h			Consultor sènior i consultor júnior
Seguiment i control			Depèn	Consultor júnior
Reunió de seguiment amb el client	2h			Consultor sènior i consultor júnior
Avaluació			30h	Consultor sènior i consultor júnior

Font: Elaboració pròpia a partir dels apunts de l'assignatura de Viabilitat econòmica de projectes culturals. Ramon Castells, 2016.

En aquest cas, es marquen els processos, les hores i els recursos humans que intervenen en el disseny i execució d'un pla de comunicació Alpha +. Aquesta eina resulta d'ajuda a l'hora d'organitzar el procediment de treball i possibilita el fet de donar-li al client una data d'entrega del treball. També és útil en el moment d'establir un preu per al client, ja que en funció de les hores, es pot calcular un preu aproximatiu.

Així doncs, en un exemple de disseny d'un pla de comunicació Alpha +, es contemplen unes 450 hores, tenint en compte que cada servei varia en funció de la proximitat de l'esdeveniment a comunicar. Si es calcula que per cada hora, l'empresa ingressa 18€, el pla de comunicació Alpha + surt a 8.100€, als quals s'han de sumar serveis externs en cas de contractar banderoles, cartells en mobiliari urbà, transport públic, etc. Tot i això, depenent del client i del seu pressupost, es pot ajustar el preu de cada pla de comunicació per adaptar-lo a les seves necessitats. En cas que calgui dedicar més hores pel tipus de projecte, aquest preu també pujarà. Per altra banda, si el client tria el pla Alpha en comptes de l'Alpha +, aquest preu també es reduirà, ja que no hi intervé el servei de públics, de pàgina web i de reforç de les xarxes socials. Sortiria, doncs, a unes 300 hores i per tant, uns 5.400€ de cost en funció de les hores.

#### Previsió d'ingressos per servei de comunicació. Any 1

Clients	Import total
Client 1	8.100 €
Client 2	8.100 €
Client 3	8.100 €
Client 4	5.400 €
<b>TOTAL</b>	<b>29.700 €</b>

### Previsió d'ingressos per servei de comunicació. Any 2

<b>Clients</b>	<b>Import</b>
Client 1	7.650 €
Client 2	9.550 €
Client 3	8.100 €
Client 4	4.000 €
Client 5	5.400 €
Client 6	8.100 €
Client 7	5.400 €
Client 8 (Administració pública)	25.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>73.200 €</b>

### Previsió d'ingressos per servei de comunicació. Any 3

<b>Clients</b>	<b>Import</b>
Client 1	8.100 €
Client 2	5.400 €
Client 3	8.100 €
Client 4	7.650 €
Client 5	9.000 €
Client 6	4.000 €
Client 7	8.100 €
Client 8	5.400 €
Client 9	7.650 €
Client 10	7.650 €
<b>TOTAL</b>	<b>71.050 €</b>

#### 8.4.2. Ingressos per servei de premsa

Es calcula que el 40% dels clients contractarà el servei de premsa, ja que correspon a un servei més presencial per part de l'empresa, a l'hora de cobrir actes específics. Com s'explica a l'apartat corresponent, el preu es fixarà en funció de les tasques a realitzar i a les necessitats del client, però orientativament, es determina si les tasques són mig dia o dia complet, per tant, 100€ o 150€ respectivament.

##### Previsió d'ingressos per servei de premsa. Any 1

Clients	Import total
Client 1	100 €
Client 2	150 €
Client 3	0 €
Client 4	0 €
<b>TOTAL</b>	<b>250 €</b>

##### Previsió d'ingressos per servei de premsa. Any 2

Clients	Import
Client 1	0 €
Client 2	100 €
Client 3	0 €
Client 4	200 €
Client 5	0 €
Client 6	150 €
Client 7	100 €
Client 8 (Administració pública)	750 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.300 €</b>



Previsió d'ingressos per servei de premsa. Any 3

Clients	Import
Client 1	0 €
Client 2	150 €
Client 3	100 €
Client 4	150 €
Client 5	0 €
Client 6	300 €
Client 7	0 €
Client 8	0 €
Client 9	150 €
Client 10	150 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.000 €</b>

### 8.4.3. Ingressos per servei de publicitat

Pel que fa al servei de publicitat, es determinen dos tipus de servei, el pla Beta i el pla Beta +.

Taula 16. Dissecció de les accions de l'empresa. Exemple de servei de publicitat BETA +

Procés	Acció presencial	Plantejament	Treball d'oficina	Recursos humans
Entrevista client	2h			Consultor sènior
Estudi de la situació			5h	Consultor sènior i consultor júnior
Entrevista per concretar l'encàrrec i assessorament	2h			Consultor sènior i consultor júnior
Organitzar la informació		30h		Consultor júnior
Gestió de l'agenda			30h	Consultor júnior
Gestió del web i el blog			50h	Consultor júnior
Gestió del newsletter			40h	Consultor júnior
Gestió les xarxes socials			80h	Consultor júnior
Avaluació			30h	Consultor sènior i consultor júnior

Font: Elaboració pròpia a partir dels apunts de l'assignatura de Viabilitat econòmica de projectes culturals. Ramon Castells, 2016.

En l'exemple del pla de publicitat Beta +, hi surten unes 270 hores dedicades al pla en qüestió. En cas que es trii el pla Beta, es calculen unes 180 hores dedicades al pla. Si es calcula que per cada hora, l'empresa ingressa 17€, el pla de publicitat Beta + surt a 4.500€ i el pla Beta, a 3.060€. Tot i això, es pot adaptar el pressupost en funció de les necessitats i característiques del client.

Un 60% dels clients contractarà el servei de publicitat. D'aquest 60%, un 90% triarà el pla Beta + i un 10%, el Pla Beta.

Previsió d'ingressos per servei de publicitat. Any 1

Clients	Import total
Client 1	4.500 €
Client 2	3.060 €
Client 3	4.500 €
Client 4	0 €
<b>TOTAL</b>	<b>12.060 €</b>

Previsió d'ingressos per servei de publicitat. Any 2

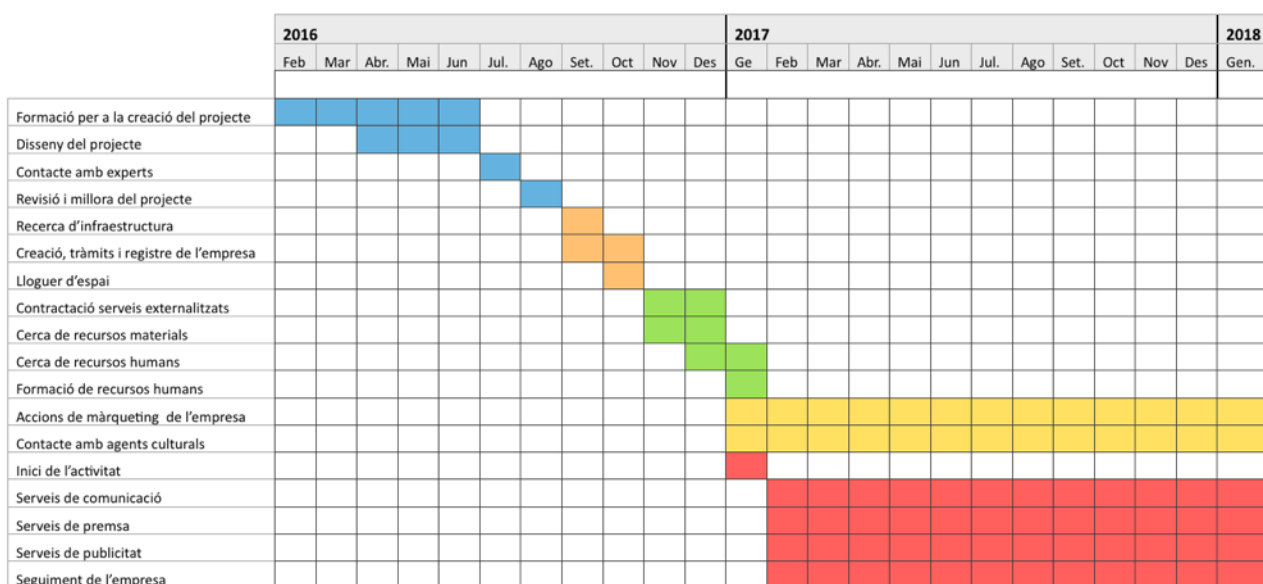
Clients	Import
Client 1	4.500 €
Client 2	0 €
Client 3	4.500 €
Client 4	0 €
Client 5	0 €
Client 6	2.800 €
Client 7	3.060 €
Client 8 (Administració pública)	8.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>22.860 €</b>

### Previsió d'ingressos per servei de publicitat. Any 3

Clients	Import
Client 1	4.500 €
Client 2	2.800 €
Client 3	4.500 €
Client 4	4.500 €
Client 5	4.500 €
Client 6	0 €
Client 7	0 €
Client 8	0 €
Client 9	3.060 €
Client 10	3.060 €
<b>TOTAL</b>	<b>26.920 €</b>

## 8.5. Calendari d'operacions

Gràfic 25. Diagrama de Gantt



Elaboració pròpia

## 9. PLA DE FINANÇAMENT

### 9.1. Posada en marxa

#### a) Actiu fix

Concepte	Import
Despeses de constitució	390 €
Compra ordinadors i mobiliari	1.860 €
Immobilitzat immaterial (adquisició tecnologies i comunicació)	6.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>8.250 €</b>

#### b) Necessitats capital-treball

En aquest punt, cal calcular el cicle de maduració de l'empresa, és a dir els diners que necessito per mantenir l'empresa en funcionament fins que ella mateixa pugui cobrir les despeses corrents.

2017											
Gen.	Feb.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Des.
Inici activitat			3 primers clients					1 client			

Les despeses que es generaran durant els 4 primers mesos, fins que arribi el primer ingrés són:

#### Necessitats capital treball (4 primers mesos)

	Concepte		Import
Despeses corrents dels 4 primers mesos	Sous	3450x4	13.800 €
	Costos socials	30%	4.140 €
	Serveis externalitzats	400x4	1.600 €
	Lloguer + subministraments	150x4	600 €
Despeses d'activitat	Manteniment de les tecnologies	125x4	500 €
<b>TOTAL</b>			<b>20.640 €</b>

### c) Càlcul dels ingressos durant els 4 primers mesos

L'empresa tindrà tres clients durant el 4t mes. Aquests clients, tenint en compte les previsions inicials, s'estima que contractin els tres el servei de comunicació Alpha + (8.100€), dos d'ells, el servei de premsa (100€ i 150€ respectivament) i per últim, dos d'ells contractin el servei de publicitat Beta + (4.500€) i l'altre, el Beta (3.060€).

#### Total ingressos 4 primers mesos

Total	Concepte	Import
3	Pla de comunicació Alpha +	24.300 €
1	Servei de premsa mig dia	100 €
1	Servei de premsa dia complet	150 €
2	Pla de publicitat Beta +	9.000 €
1	Pla de publicitat Beta	3.060 €
	<b>TOTAL</b>	<b>36.610 €</b>

### d) Càlcul del període de maduració

Per tal de saber el període de maduració de l'empresa, es necessita sumar l'actiu fix i les necessitats de capital treball durant els mesos proposats, per tal de saber si els ingressos dels 4 primers mesos cobreixen les despeses.

En aquest cas, les despeses dels 4 primers mesos són de 20.640€, mentre que els ingressos són de 36.610€. Així doncs, l'empresa estarà 4 mesos sense rebre cap ingrés però podrà fer front a les despeses.

#### Total necessari 4 primers mesos

Concepte	Import
Actiu fix	8.250 €
Necessitats capital treball	20.640 €
<b>TOTAL</b>	<b>28.890 €</b>

## e) Aportacions de capital

Cal tenir en compte d'on sortiran els diners necessaris per fer front a les despeses. En aquest cas, el soci capitalista intern, posarà 29.100€ de capital i per altra banda, es demanarà un crèdit bancari de 20.000€ amb un 5% d'interès anual. El soci capitalista disposa d'una herència que li permetrà fer front a l'aportació. Pel que fa al préstec, serà a llarg termini i es tornarà tot d'aquí a 5 anys, per tant, s'hauran de pagar els interessos durant 5 anys. Amb el total resultant, es podrà fer front a les necessitats dels 4 primers mesos, tot i que s'ha de tenir en compte que el soci capitalista haurà de fer front als interessos del crèdit bancari.

### Aportacions de capital

Concepte	Import
Soci capitalista	21.900 €
Crèdit bancari (5% d'interès anual)	20.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>41.900 €</b>

## 9.2. Previsions econòmiques

### 9.2.1. Previsió inicial. Any 0

#### a) Balanç

Actiu		Passiu i PN	
Immobilitzat immaterial (adquisició tecnologies i comunicació)	6.000	Capital social	21.900
Immobilitzat material (compra ordinadors i mobiliari)	1.860	Reserves	(390)
Disponible	33.650	Préstec a llarg termini	20.000
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>41.510</b>	<b>TOTAL PASSIU i PN</b>	<b>41.510</b>

## 9.2.2. Previsió any 1

### a) Compte de resultats

<b>Ingressos totals de clients</b>	
Servei comunicació	29.700
Servei premsa	250
Servei publicitat	12.060
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>42.010</b>
Despeses d'activitat	
Sous + SS (30%)	53.820
Serveis externalitzats	4.800
Lloguer + Subministraments	1.800
Manteniment de les tecnologies	1.500
Amortització d'immobilitzat material i immaterial*	1.965
<b>TOTAL DESPESES</b>	<b>63.885</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>-21.875</b>
Despeses financeres**	1.000
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS</b>	<b>-22.875</b>
Impostos (28%)	-6.405
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>-29.820</b>

\* L'amortització serà a 4 anys. El total de l'immobilitzat material i l'immaterial són 7.860€, els quals a 4 anys, sortirà a una amortització anual de 1.965€.

\*\* El préstec bancari és a llarg termini, amb un 5% d'interessos anuals.

És normal que durant el primer any, l'empresa no generi beneficis.



b) Pressupost de tresoreria

Tresoreria inicial	41.900
Cobraments anuals	42.010
<b>Total cobraments</b>	<b>83.910</b>
Despeses de constitució	(390)
Immobilitzat material	(1.860)
Immobilitzat immaterial	(6.000)
Sous i SS	(58.620)
Serveis externalitzats	(4.800)
Lloguer + subministraments	(1.800)
Interessos	(1.000)
Manteniment de les tecnologies	(1.500)
<b>Total pagaments</b>	<b>75.970</b>
<b>TOTAL TRESORERIA</b>	<b>7.940</b>

c) Balanç

Actiu	Passiu i PN		
Immobilitzat immaterial (adquisició tecnologies i comunicació)	6.000	Capital social	21.900
Immobilitzat material (compra ordinadors i mobiliari)	1.860	Reserves	(390)
H. Pública per compensació de pèrdues	6.405	Préstec a llarg termini	20.000
Amortització	(1.965)	Resultat de l'exercici	(29.820)
Disponible	(610)		
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>11.690</b>	<b>TOTAL PASSIU i PN</b>	<b>11.690</b>

#### d) Rendiment i rendibilitat

Rendiment any 1= -196%

Rendibilitat any 1= -136%

#### 9.2.3. Previsió any 2

##### a) Compte de resultats

Ingressos totals de clients	
Servei comunicació	73.200
Servei premsa	1.300
Servei publicitat	22.860
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>97.360</b>
Despeses d'activitat	
Sous + SS (30%)	53.820
Serveis externalitzats	4.800
Lloguer + Subministraments	1.800
Amortització	1.965
Manteniment de les tecnologies	1.500
<b>TOTAL DESPESES</b>	<b>63.885</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>33.475</b>
Despeses financeres	1.000
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS</b>	<b>32.475</b>
Impostos (25%)	-9.743
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>22.732</b>

b) Pressupost de tresoreria

Cobraments anuals	97.360
<b>Total cobraments</b>	<b>97.360</b>
Sous i SS	(58.620)
Serveis externalitzats	(4.800)
Lloguer + subministraments	(1.800)
Interessos	(1.000)
Manteniment de les tecnologies	(1.500)
<b>Total pagaments</b>	<b>(67.720)</b>
<b>TOTAL TRESORERIA ANY 2</b>	<b>29.640</b>
Tresoreria any anterior	7.940
<b>TOTAL TRESORERIA</b>	<b>37.580</b>

c) Balanç

Actiu		Passiu i PN	
Immobilitzat immaterial (adquisició tecnologies i comunicació)	6.000	Capital social	21.900
Immobilitzat material (compra ordinadors i mobiliari)	1.860	Reserves	(390)
Amortització	(3.930)	Préstec a llarg termini	20.000
H. Pública per compensació de pèrdues	6.405	Resultat de l'exercici anterior	(29.820)
Disponible	33.830	Resultat de l'exercici	22.732
		H. Pública acreedora a curt termini	9.743
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>44.165</b>	<b>TOTAL PASSIU i PN</b>	<b>44.165</b>

#### d) Rendiment i rendibilitat

Rendiment any 2= 74%

Rendibilitat any 2= 104%

#### 9.2.3. Previsió any 3

##### a) Compte de resultats

<b>Ingressos totals de clients</b>	
Servei comunicació	71.050
Servei premsa	1.000
Servei publicitat	26.920
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>98.970</b>
Despeses d'activitat	
Sous + SS (30%)	53.820
Serveis externalitzats	4.800
Lloguer + Subministraments	1.800
Amortització	1.965
Manteniment de les tecnologies	1.500
<b>TOTAL DESPESES</b>	<b>63.885</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>35.085</b>
Despeses financeres	1.000
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS</b>	<b>34.085</b>
Impostos (25%)	8.521
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>25.564</b>

b) Pressupost de tresoreria

Cobraments anuals	98.970
<b>Total cobraments</b>	<b>98.970</b>
Sous i SS	(58.620)
Serveis externalitzats	(4.800)
Lloguer + subministraments	(1.800)
Interessos	(1.000)
Manteniment de les tecnologies	(1.500)
H. Pública acreedora a curt termini	(9.743)
<b>Total pagaments</b>	<b>(77.463)</b>
<b>TOTAL TRESORERIA ANY 3</b>	<b>21.507</b>
Tresoreria any anterior	37.580
<b>TOTAL TRESORERIA</b>	<b>59.087</b>

c) Balanç

Actiu		Passiu i PN	
Immobilitzat immaterial (adquisició tecnologies i comunicació)	6.000	Capital social	21.900
Immobilitzat material (compra ordinadors i mobiliari)	1.860	Reserva legal	2.273
Amortització	(5.895)	Resultat neg. exercicis anteriors	(9.361)
H. Pública per compensació de pèrdues	10.741	Préstec a llarg termini	20.000
Disponible	56.191	Resultat de l'exercici	25.564
		H. Pública acreedora a curt termini	8.521
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>68.897</b>	<b>TOTAL PASSIU i PN</b>	<b>68.897</b>

#### d) Rendiment i rendibilitat

Rendiment any 3= 50%

Rendibilitat any 3= 117%

Amb tot, es pot observar que l'empresa està en fase de creixement, de manera que cada any va generant més beneficis.

Cal tenir en compte que el 5è any s'haurà de fer front al pagament del préstec bancari i se suposa que un cop l'activitat s'estabilitzi, es contractarà un crèdit empresarial per fer front a les necessitats econòmiques de l'activitat.

## 10. AVALUACIÓ

L'avaluació és la manera en què es pot mesurar el compliment d'objectius d'un projecte cultural, la seva eficàcia amb el públic, la gestió de recursos, amb el disseny i en la identificació de projectes futurs. Els resultats contribueixen a implementar millores, aprendre de l'experiència, solucionar problemes que sorgeixen, generar indicadors que serveixin per al disseny de polítiques internes de la institució i facilitar la presa de decisions<sup>56</sup>.

### El context

Pel que fa al context, s'avaluarà si el punt de partida és correcte i si està relacionat amb la realitat de l'entorn. D'aquesta manera, es determinarà el grau d'idoneïtat del projecte. S'estudiaran les característiques dels clients de l'empresa, així com el grau de penetració de l'empresa a l'entorn. Es mirarà si s'ha contribuït al desenvolupament cultural, econòmic i social de la zona mitjançant indicadors quantitius i qualitius. (censos, estadístiques, medicions, observació, etc.). Tot i això, aquests són uns indicadors que s'han d'utilitzar a llarg termini i s'han de contextualitzar de manera correcta, ja que en 3 anys de funcionament d'una empresa petita, és difícil arribar a canviar gaire la situació.

En aquest punt, cal considerar els objectius generals que s'han plantejat a l'inici de la creació del projecte.

- Promoure la participació cultural, la normalització i la millora de la cultura a les Terres de l'Ebre. En termes més específics, es tindrà en compte el compliment dels objectius operatius.
- Dinamitzar els projectes i iniciatives culturals a les Terres de l'Ebre, tant d'iniciativa pública com privada.
- Promoure la participació dels ciutadans i ciutadanes de les Terres de l'Ebre en matèria cultural
- Estimular l'arrelament cultural al territori

---

<sup>56</sup> SOLANILLA, L. (coord.); CASTELLANOS, P. (2010). Comunicació cultural. Material docent de la UOC. Universitat Oberta de Catalunya

- Arribar a públics no consumidors de cultura

### **Els objectius**

Pel que fa als objectius, es mesurarà la relació entre els objectius esperats i els obtinguts, en aquest cas, es mesurarà el grau d'eficàcia.

- Determinar una manera de fer unificada i professional per fer la difusió de cada activitat.
- Reforçar la imatge de marca de l'empresa per tal de donar-nos a conèixer en el sector
- Contactar, durant el primer any, amb el 50% dels agents culturals del territori per tal que s'assabentin dels serveis de l'empresa
- Aconseguir quatre clients durant el primer any de funcionament de l'empresa
- Esdevenir al tercer any, una agència de comunicació cultural de referència a les Terres de l'Ebre

Els indicadors i sistemes d'avaluació que es realitzaran per tal d'analitzar el compliment dels objectius, seran quantitius i qualitius. Es tindrà en compte el nombre de clients, el nombre de visites al web, les aparicions en mitjans, les entrevistes aconseguides en premsa, el nombre de projectes que s'han dut a terme i la satisfacció dels clients, sempre tenint en compte si han repetit els serveis a l'empresa o no.

### **El grau d'eficiència**

També s'analitzarà el procés: el funcionament i la relació entre els resultats i els mitjans utilitzats per assolir-los, per tal de determinar el grau d'eficiència. En aquest sentit, es tindran en compte els ingressos i despeses per poder-ho copsar de manera numèrica.



### **La satisfacció dels clients**

També es tindrà en compte el grau de satisfacció dels clients de l'empresa, ja que és un dels pilars fonamentals del projecte. Es mantindrà una relació personalitzada amb els clients, afavorint el diàleg i les propostes en tot moment, i es treballarà per establir relacions satisfactòries per a les dues parts. Els indicadors del seu benestar i satisfacció seran en primer lloc, el nombre de clients i projectes amb els quals treballa l'empresa, seguit d'entrevistes personals amb el client i l'observació com a última instància.

### **La satisfacció dels treballadors**

Pel que fa als treballadors, se'ls valorarà de manera positiva i es fomentarà una relació laboral positiva i enriquidora. Es tindrà en compte si estan satisfets amb el procés de selecció i la qualitat d'aquest, el sistema de contractació, el nivell d'informació que reben, la satisfacció general amb l'horari, el tracte que reben i el sou. Cada setmana hi haurà una reunió d'equip per parlar de la situació actual i la direcció - gerència estarà sempre disposada a rebre propostes i valoracions de caràcter personal. També se'ls proporcionarà una enquesta anònima cada sis mesos per tal de valorar el seu grau d'adaptació i comoditat.

## 11. CONSIDERACIONS FINALS I FUTURES LÍNIES D'ACCIÓ

Aquest apartat està concebut com un recull de les dades més importants i destacables que han sorgit en el transcurs del projecte.

En primer lloc i a partir de l'anàlisi de la primera part del treball, considero que s'ha d'apostar pel màrqueting i la comunicació a l'hora d'oferir un producte o servei cultural. I en sectors on el consum cultural és baix, cal analitzar les causes i contribuir a la seva millora des de tots els vessants possibles.

Actualment, ens trobem en un punt on els mitjans de comunicació ja no tenen el mateix pes que abans, on les audiències es fragmenten i la comunicació ha esdevingut més complexa. Les formes de relació tradicionals es complementen amb unes noves maneres digitals d'entendre el món. En aquest sentit, i centrant-me en les Terres de l'Ebre, és bàsic incidir en l'educació com a base del desenvolupament humà, tot construint la necessitat cultural des de la formació a les escoles. Per altra banda, considero que s'han de centrar els esforços en la gestió dels públics objectius de cada proposta artística aplicant un model específic de màrqueting cultural. Un cop s'han complert aquestes dues premisses, és quan cal actuar des de la comunicació. Una empresa de comunicació cultural a les Terres de l'Ebre, doncs, serà l'encarregada de contribuir a la difusió dels projectes culturals i incentivar l'assistència i augmentar el consum cultural de la població. Amb tot, es tracta d'un projecte realista i fonamentat, que dóna resposta a les necessitats existents.

Pel que fa a la hipòtesi, cal tenir en compte que un dels punts més importants de la no assistència a esdeveniments culturals és el no interès, el qual es veurà pal·liat amb els incentius que aporti So On Comunicació, creats a partir de les estratègies empresarials enfocades als públics objectius. Tot i això, tampoc cal deixar de banda l'oferta cultural, que sovint és insuficient, de baixa qualitat o no respon a les demandes de la població, la qual molts cops prefereix marxar a Barcelona i fer gairebé 200km per consumir cultura.

De cara als objectius, considero que són del tot realitzables, ja que en tot moment he intentat no sobredimensionar el projecte i dotar-lo de característiques reals. Així doncs, un projecte d'aquestes magnituds al territori, contribuiria a crear un punt d'unió de l'oferta cultural i la difondria de manera professional, intentant que arribés a la major part de la població possible. Aquest fet, afavoriria la participació cultural i dinamitzaria els projectes i iniciatives de les quatre comarques.

Tot i això, he arribat a la conclusió que fa falta molta feina prèvia de recerca i anàlisi d'indicadors abans de dur a terme iniciatives com aquesta. Per tal de construir un projecte sòlid i adaptat a l'entorn, cal disposar d'una anàlisi de l'estat actual del sector cultural a les Terres de l'Ebre, amb indicadors i dades que puguin contribuir a enfocar els actuals i futurs projectes de manera adequada. Per altra banda, seria molt positiu disposar del suport públic i institucional per dur a terme aquest projecte, ja que l'administració controla gran part de l'oferta cultural del territori i organitza moltes activitats per si sola i amb les entitats. D'aquesta manera, s'obriria una finestra d'oportunitats que facilitaria la realització d'activitats culturals i la difusió d'aquestes.

Seguidament, considero que l'empresa haurà de plantejar-se una ampliació de serveis en el futur, de manera que s'apropi més a les altres empreses de comunicació cultural analitzades. Inicialment, no he volgut tenir en compte altres serveis com ara la formació, el disseny o la comunicació audiovisual perquè he considerat que suposa unes despeses que inicialment l'empresa no pot fer front. Tot i això, no descartaria dur a terme aquesta ampliació a partir del 3r any de funcionament, depenent de la situació empresarial.

Per altra banda, considero que aquest és un projecte interessant i que en un futur, l'empresa hauria de ser capaç de tenir un àmbit d'actuació més enllà de les Terres de l'Ebre, és a dir, actuar com un agent exportador de matèria cultural de les Terres de l'Ebre cap a l'exterior.

Amb tot, m'agradaria destacar que aquest es tracta d'un projecte viable i amb futur. No sé si el duré a terme o no, però en tot cas, l'aprenentatge que he obtingut realitzant aquest treball ja em genera la satisfacció d'haver contribuït, encara que

sigui de manera teòrica, al desenvolupament cultural de les Terres de l'Ebre, una zona de diàspora.

## 12. BIBLIOGRAFIA I FONTS

- **Bibliografia:**

ARAUZO, J.M. (2013) *Dinàmiques territorials, suburbanització de l'ocupació i moviments migratoris a les Terres de l'Ebre*. Càtedra d'economia local i regional. Universitat Rovira i Virgili.

ARIÑO VILLAROYA, A. (1992) *La ciudad ritual, la fiesta de las fallas*. Barcelona: Anthropos.

BELASCOAIN, R. (1989) "Pervivencia y residualidad de fiestas tradicionales en el marco urbano". *Cuadernos de etnología y etnografía de Navarra*, núm. 53, pàg. 21-32.

BENET, J. (1995) *L'intent franquista de genocidi cultural contra Catalunya*. Puigcerdà: Publicacions de l'Abadia de Montserrat.

BENHAMOU, F. (1997) *La economía de la cultura*. Montevideo: Ediciones Trilce.

BONET, L. (2003) "Introducción a la gestión cultural". *T3 Marco económico y análisis de los sectores culturales*. UB Virtual.

BONET, L. (2007) "Aproximación al análisis económico de la oferta y la demanda cultural" a RUBIO, A. (ed.) *Curso de gestión cultural*. Madrid: Comunidad de Madrid.

BONET, L. (2007) "Transformacions i paradoxes en el comportament econòmic del sector cultural" a *La cultura, un motor econòmic*. Cultura. Núm. 2. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura

BOX, Zira. "El calendario festivo franquista: tensiones y equilibrios en la configuración inicial de la identidad nacional del régimen" en MORENO LUZÓN, J. ed. (2007) *Construir España. Nacionalismo español y procesos de nacionalización*. Madrid: CEPC, pàg. 263-288.

CASTELLS, M. (2001) *La era de la informació. Fin de milenio*. Vol.3. Madrid: Alianza.

COLBERT, F.; CUADRADO, M. (2010) *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.

COLOMER, J.; SELLAS, J. (2009) *Màrqueting de les arts escèniques: Creació i desenvolupament de públics*. Barcelona: Quaderns Gescènic.

COLOMER, J. (2011) "La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica" a *Periférica, revista para el análisis de la cultura y el territorio*. Núm. 12.

CUADRADO, M. (2008) "Màrqueting i cultura: un binomi per consolidar", a *Cultura. La cultura un motor econòmic*. Barcelona: Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya.

CUADRADO, M.; BERENQUER, G. (2002) *El consumo de servicios culturales*. Madrid: ESIC.

ESCALERA, J. "El franquismo y la fiesta. Régimen político, transformaciones sociales y sociabilidad festiva en la España de Franco" a URÍA, JORGE [et.al.] (2003) *La Cultura popular en la España contemporánea: doce estudios*. Madrid: Biblioteca Nueva.

FINA, X. (2008) "Economia i cultura: de l'oxímoron al pleonasme" a *Cultura. La cultura un motor econòmic*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura.

GUIU, C. (2004) "Pratiques folkloriques dans les Terres de l'Ebre: représentations et mises en scène de la ruralité". *Norois*, núm. 204, pàg. 39-52.

GUIU, C. (2008) *Naissance d'une autre Catalogne: territoires et traditions dans les terres de l'Ebre*. París: CTHS.

HERNÁNDEZ I MARTÍ, G. M. (2002) *La Festa reinventada : calendari, política i ideologia en la València franquista*. València: Universitat de València.

KOTLER, Ph. (2008) *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educación.

MARÍN, M. (2006) *Història del franquisme a Catalunya*. Biblioteca d'Història de Catalunya. Lleida: Eumo Editorial.

MOSTEIRO, S; SALA, F. (2009) "Qüestions de vida cristiana". *El consum cultural a Catalunya*. Núm. 235.

MOSTEIRO, S. (2015) *Enquesta de participació cultural Catalunya 2014*. DeCultura. Núm. 13.

MOSTEIRO, S.; LÓPEZ, I. (2015) *Enquesta de participació cultural a Catalunya 2015*. DeCultura. Núm. 38.

SANTACANA, C. (2010) *El Franquisme i els catalans: els informes del Consejo Nacional del Movimiento: 1962-1971*. Catarroja: Afers.

SOLANILLA, L. (coord.); CASTELLANOS, P. (2010) *Comunicació cultural. Material docent de la UOC*. Universitat Oberta de Catalunya.

THROSBY, D. (2001) *Economía y cultura*. Madrid: Cambridge University Press.

VIVES, A. (2009) *Festes de Sant Antoni a Manacor: ritual, identitat i mobilització al segle XX*. Palma de Mallorca: Institut d'Estudis Baleàrics.

• **Fonts consultades:**

Enquesta de consum i pràctiques culturals 2006. Estadística Social Censos i Enquestes. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació. Generalitat de Catalunya.

Estadístiques Culturals de Catalunya 2016. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya.

II Estudio de Medios de Comunicación online. Interactive Advertising Bureau i Comissió de Mitjans de Comunicació, 2015.

- **Pàgines web:**

Ajuntament de Tortosa [En línia] <[www.tortosa.cat](http://www.tortosa.cat)>

Ajuntament d'Ampostà [En línia] <[www.amposta.cat](http://www.amposta.cat)>

Ajuntament de Móra d'Ebre [En línia] <[www.moradebre.cat](http://www.moradebre.cat)>

Ajuntament de Gandesa [En línia] <[www.gandesa.altanet.org](http://www.gandesa.altanet.org)>

aPortada Comunicació [En línia] <[www.aportada.com](http://www.aportada.com)>

Comèdia Comunicació & Mèdia [En línia] <<http://www.comedia.cat>>

Consell Comarcal del Baix Ebre [En línia] <<http://www.baixebre.cat>>

Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya [En línia] <<http://cultura.gencat.cat>>

En Silencio [En línia] <<http://www.ensilencio.com>>

Institut per al Desenvolupament de les Comarques de l'Ebre [En línia] <<http://www.idece.es/>>

Institut d'Estadística de Catalunya. Generalitat de Catalunya [En línia] <[www.idescat.cat](http://www.idescat.cat)>

La Costa Comunicació [En línia] <[www.lacosta.cat](http://www.lacosta.cat)>



Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España [En línia] <<http://www.mecd.gob.es>>

Patronat de Turisme Terres de l'Ebre [En línia] <[www.terresdelebre.travel](http://www.terresdelebre.travel)>

Pla de Dinamització Turística de les Terres de l'Ebre [En línia] <<http://pladeturisme.oasi.org>>

Tortosa Turisme [En línia] <[www.tortosaturisme.cat](http://www.tortosaturisme.cat)>

Turisme Amposta [En línia] <[www.turismeamposta.cat](http://www.turismeamposta.cat)>

Turisme Gandesà [En línia] <[www.terraalta.cat](http://www.terraalta.cat)>

Turisme Ribera d'Ebre [En línia] <[www.turismeriberaebre.org](http://www.turismeriberaebre.org)>

Vibra Comunicació [En línia] <<http://www.vibracomunicacion.com/>>

Vèrtex Comunicació [En línia] <<http://www.vertexcomunicacio.cat>>

## 13. RELACIÓ DE TAULES I GRÀFICS

- Gràfic 1. Model de màrqueting segons Cuadrado. 2008
  - Gràfic 2. Condicionants del consum cultural
  - Gràfic 3. Funció de demanda
  - Gràfic 4. Estructura per edats de la població de les Terres de l'Ebre i Catalunya l'any 2014
  - Gràfic 5. Percentatge de consum cultural a Catalunya l'any 2015
  - Gràfic 6. Percentatge de consum cultural per tamany dels municipis l'any 2015
  - Gràfic 7. Comparació de consum cultural per àmbits territorials l'any 2006
  - Gràfic 8. Comparació de consum cultural entre les Terres de l'Ebre i el total de Catalunya l'any 2006
  - Gràfic 9. Activitats durant el temps lliure. Any 2015
  - Gràfic 10. Freqüència d'ús dels mitjans de comunicació
  - Gràfic 11. Freqüència de navegació dels usuaris habituals
  - Gràfic 12. Dispositiu principal de connexió
  - Gràfic 13. Vies d'informació de la població cultural l'any 2014
  - Gràfic 14. Principals recursos d'informació online de la població cultural l'any 2014
  - Gràfic 15. Titularitat dels equipaments culturals rellevants a les Terres de l'Ebre
  - Gràfic 16. Tipus d'activitat dels equipaments culturals rellevants a les Terres de l'Ebre
  - Gràfic 17. L'anàlisi de mercat
  - Gràfic 18. Aspectes claus de l'anàlisi benchmarking
  - Gràfic 19. Model Business Canva
  - Gràfic 20. Dimensió estratègica de So On Comunicació
  - Gràfic 21. Habilitats del lloc de treball de la direcció - gerència
  - Gràfic 22. Habilitats del lloc de treball del consultor sénior
  - Gràfic 23. Habilitats del lloc de treball del consultor júnior
  - Gràfic 24. Organigrama de recursos humans de So On Comunicació
  - Gràfic 25. Diagrama de Gantt
- 
- Taula 1. Informació general de comarques de les Terres de l'Ebre
  - Taula 2. Nombre d'habitants de les Terres de l'Ebre l'any 2014

- Taula 3. Estructura per edats de la població de les Terres de l'Ebre l'any 2014 en %
- Taula 4. Nivell d'instrucció per comarca de les Terres de l'Ebre l'any 2014. Població de 16 anys i més
- Taula 5. Consum cultural per àmbit territorial l'any 2006. En milers de persones i percentualment
- Taula 6. Equipaments culturals rellevants a les Terres de l'Ebre
- Taula 7. Perfil dels consumidors finals
- Taula 8. Plans de comunicació cultural de So On Comunicació
- Taula 9. Pla de publicitat online de So On Comunicació
- Taula 10. Mapa de Públics culturals a les Terres de l'Ebre
- Taula 11. Quadre de necessitats de personal
- Taula 12. Quadre de perfils professionals
- Taula 13. Serveis del Viver d'Empreses del Baix Ebre i Centre de Negocis Baix Ebre Innova
- Taula 14. Recursos humans de So On Comunicació
- Taula 15. Dissecció de les accions de l'empresa. Exemple de servei de comunicació cultural ALPHA +
- Taula 16. Dissecció de les accions de l'empresa. Exemple de servei de publicitat BETA +
  
- Mapa 1. Les Terres de l'Ebre
  
- Fig.1, Fig.2 i Fig. 3. Imatge corporativa