



Universitat
Oberta
de Catalunya

TREBALL FINAL DE MÀSTER

Màster universitari de Comunicació corporativa,
protocol i esdeveniments Universitat Oberta de
Catalunya (UOC)

Pla de comunicació per al Museu del Ferrocarril de Móra la Nova

AUTORA: Helena Blanch Pérez

TIPOLOGIA DE TFM: Projecte pràctico-professionalitzador

TUTORA ACADÈMICA: Núria Roca Trenchs

POBLACIÓ I DATA: Tarragona, juny de 2019

Índex

1. Resum	4
2. Introducció	6
2.1. Presentació.....	6
2.2. Preguntes de recerca	7
2.3. Justificació	8
2.4. Objectius	8
2.5. Estructura	8
3. Marc teòric	10
4. Elaboració del pla	15
4.1. Primera fase: Investigació	15
4.1.1. Anàlisi de la situació de partida	15
4.1.2. Anàlisi DAFO	19
4.1.3. Missió, visió i valors de l'organització	20
4.1.4. Mapa de públics	21
4.2. Segona fase: Planificació estratègica	25
4.2.1. Objectius de comunicació	25
4.2.2. Estratègies de comunicació.....	25
4.2.3. Missatge	27
4.3. Tercera fase: Execució.....	29
4.3.1. Tàctiques de relacions públiques	29
4.3.2. Accions	30
4.3.3. Canals, suports i mitjans.....	34
4.3.4. Cronograma.....	36
4.3.5. Pressupost	39

4.4. Quarta fase: Avaluació	41
5. Conclusions	43
6. Bibliografia	46

1. Resum

Aquest projecte examina la utilització de diferents recursos de la comunicació corporativa i les relacions públiques per idear un pla de comunicació estratègica per al Museu del Ferrocarril de Móra la Nova, una entitat privada del sector cultural situada en una zona rural.

El treball es recolza en dos pilars teòrics: per una banda, se seleccionen autors i procediments que proporcionaran les eines necessàries per elaborar un pla de comunicació coherent i integral; per l'altra, es revisa la teoria sobre la comunicació en l'àmbit de la cultura i el turisme, donat que el serveis que ofereix el Museu es consideren productes culturals i cal emmarcar el pla de comunicació en aquest sector.

Per a l'elaboració del pla de comunicació, se segueixen els passos exposats per Smith (2013) a *Strategic Planning for Public Relations* (anàlisi de la situació de partida, planificació estratègica, execució i avaluació) i se seleccionen les tàctiques i accions més adequades als objectius de comunicació plantejats, buscant l'optimització dels recursos i adequant-los a les dimensions i característiques de l'organització.

En aquest sentit, es pot destacar la creació i utilització de canals de comunicació propis que contribueixen a la consecució d'objectius relacionats amb la construcció d'una identitat sòlida de l'organització, la definició del seu posicionament i la difusió de l'entitat en l'àmbit online, esdevenint una eina molt rendible i permetent un control exhaustiu de la comunicació.

D'altra banda, en el pla de comunicació també s'exploren altres tàctiques de relacions públiques com ara la publicitat en mitjans tradicionals i l'ús de prescriptors digitals per donar visibilitat a l'organització, tot per assolir la meta de consolidar el Museu del Ferrocarril de Móra la Nova com a activitat cultural i turística de referència a la comarca de la Ribera d'Ebre.

En definitiva, es pot concloure que un pla de comunicació amb objectius ben definits i que s'alineen per gestionar una comunicació integrada pot resultar decisiu perquè l'organització pugui assolir els seus propòsits i aconseguixi progressar de manera efectiva.

PARAULES CLAU: comunicació corporativa, comunicació estratègica, pla de comunicació, cultura, turisme, organització sense ànim de lucre

Abstract

This project aims to examine the use of different resources of corporate communication and public relations to develop a strategic communication plan for the Móra la Nova Railway Museum, a private organization of the cultural sector located in a rural area.

The work is based on two theoretical pillars: on the one hand, there have been selected authors and procedures that will provide the necessary tools to develop a coherent and comprehensive communication plan. On the other hand, cultural and touristic communication theories have been reviewed, considering that the services offered by the Museu are cultural products and the communication plan must be framed in this area.

The steps explained by Smith (2013) on *Strategic Planning for Public Relations* are followed to elaborate the communication plan (analysis of the starting situation, strategic planning, execution and evaluation) and the most appropriate techniques and actions are selected to achieve the outlined communication objectives, looking for the optimization of the resources and adapting them to the dimensions and features of the organization.

On this matter, we can highlight the creation and use of our own communication channels. This contributes to the achievement of objectives related to the construction of a solid identity of the organization, the definition of its positioning and the online dissemination of the entity, becoming a very profitable tool and allowing a thorough control of the communication.

On the other hand, other communication tactics are also explored in the communication plan, such as advertising in traditional media and the use of digital influencers to give visibility to the organization, all to achieve the goal of consolidating the Móra la Nova Railway Museum as a cultural and tourist model in the Ribera d'Ebre.

To sum up, we can conclude that a communication plan with well-defined objectives, that are aligned to manage an integrated communication, can be crucial for the organization to achieve its goals and progress effectively.

KEY WORDS: corporate communication, strategic communication, communication planning, culture, tourism, non-profit organization

2. Introducció

2.1. Presentació

Aquest projecte pretén explorar la utilització de diferents eines de comunicació i relacions públiques per implementar un pla de comunicació estratègica per a una entitat privada del sector cultural situada en una zona rural.

L'objecte d'estudi d'aquest treball serà l'elaboració d'un pla de comunicació per al Museu del Ferrocarril de Móra la Nova, una institució de l'àmbit cultural i turístic situada al nord de les Terres de l'Ebre. A partir d'un anàlisi DAFO i l'elaboració d'un mapa de públics, farem una diagnosi inicial per proposar nous objectius de comunicació, tècniques i tàctiques per assolir-los, i diferents mètriques per avaluar-los. D'aquesta manera es pretén demostrar que, amb una bona estratègia de comunicació, una organització cultural sense ànim de lucre pot millorar la seva visibilitat i incrementar el nombre de visitants.

El Museu del Ferrocarril de Móra la Nova és un espai ideat per donar a conèixer la cultura ferroviària en el seu sentit més ampli i, més concretament, les instal·lacions ferroviàries de què disposava aquesta població a finals del segle XIX. L'estació de tren de Móra la Nova era un dels punts clau de la línia de Directes que unia Barcelona i Madrid, motiu pel qual avui en dia disposa d'un important llegat patrimonial.

Actualment el museu està gestionat pels voluntaris de l'Associació per a la Preservació del Patrimoni Ferroviari i Industrial (APFFI) i al mateix temps, forma part del Sistema Territorial del Museu Nacional de la Ciència i la Tècnica de Catalunya (mNACTEC). Degut a la gestió a través del voluntariat, el museu es va desenvolupant en diferents fases. Actualment compta amb quatre espais visitables ben diferenciats i centrats en diferents temàtiques: la Torre de l'Enclavament, el pont giratori, el taller de material rodant i la cotxera del tren històric turístic.

Aquest projecte, a la vegada, s'ha d'emmarcar dins la realitat territorial en què es troba actualment. Des de fa varies generacions, la comarca de la Ribera d'Ebre ha basat el seu desenvolupament econòmic en el sector industrial, particularment en l'energètic. Aquesta situació ha provocat que l'estructura econòmica de la zona tingui una forta dependència d'aquest tipus d'indústries i, per tant, un gran risc potencial a llarg termini i que, de fet, ja s'ha començat a notar com a conseqüència de la crisi econòmica dels últims anys.

Aquesta realitat només es podria transformar a través de l'ampliació de les bases productives de la comarca cap a altres activitats i sectors, entre les quals destaca el turisme. En aquest sentit, el projecte del Museu del Ferrocarril adquireix més rellevància perquè es tracta d'un projecte de

desenvolupament amb capacitat d'incidir sobre un ampli territori amb dificultats socioeconòmiques i manca de projectes estratègics transformadors (Duro i Piñol, 2016).

El marc teòric d'aquest projecte es recolzarà, fonamentalment, sobre dos pilars. Per una banda, trobem autors i teories sobre la comunicació corporativa i les relacions públiques que ens donaran les claus per organitzar de manera efectiva i coherent el pla de comunicació estratègica, tenint com a principal referència *Strategic Planning for Public Relations* (Smith, 2013) i *Comunicació estratègica i creativa en les organitzacions* (Vila, n/d). Per altra banda, també tindrem en compte la comunicació en el sector de la cultura, donat que el Museu del Ferrocarril és una organització que ofereix un producte cultural i es pot considerar un element patrimonial. En aquest àmbit, ens fixarem sobretot en els apunts teòrics plantejats per Leal i Quero (2011) i per Recuero, Blasco i García de Madariaga (2016).

A partir d'una avaluació inicial de la situació, detectem que la principal mancança de l'organització és la falta d'un pla estratègic que emmarqui les actuacions perquè siguin eficients. Així doncs, proposarem estratègies i tàctiques que contribueixin a l'optimització dels esforços, donant importància a la utilització de canals de comunicació propis i fent una selecció de públics que busca una afluència de visitants regular a llarg termini. Una de les estratègies, per exemple, consistirà en la captació i fidelització d'escoles interessades en visitar el Museu, plantejant una sèrie d'accions que van des de la creació de material didàctic fins a la publicitat personal.

En definitiva, podrem observar que és possible idear un pla de comunicació estratègica que sigui efectiu per aconseguir els objectius de comunicació proposats i, en definitiva, que contribueixi al desenvolupament de l'organització per arribar a convertir el Museu del Ferrocarril en una institució de referència en l'àmbit turístic i cultural de la seva zona d'influència.

2.2. Preguntes de recerca

A l'hora de plantejar aquest treball, hi ha diverses preguntes de recerca que serviran per dirigir el procés:

1. Com es pot elaborar un pla de comunicació sostenible per al Museu del Ferrocarril?
2. Quines estratègies seran les més eficients per donar visibilitat a l'entitat?
3. Quins seran els públics clau per optimitzar els esforços de l'organització?
4. Com mesurarem l'èxit de les accions de comunicació?

2.3. Justificació

Tot i que ja fa gairebé 10 anys que el Museu del Ferrocarril va obrir les seves portes, la seva dificultosa gestió a través del voluntariat ha fet que alguns aspectes, com ara la comunicació, es tractessin de forma secundària i no professional. Així doncs, davant la manca d'un pla estratègic de comunicació per a l'entitat, aquest projecte pràctico-professionalitzador pretén fer una proposta realista i aplicable per gestionar la comunicació corporativa del Museu del Ferrocarril de Móra la Nova. A partir d'una estratègia adaptada a les necessitats de l'organització, el Museu podria assolir els reptes que es planteja actualment i continuar el seu desenvolupament de manera més àgil i amb noves perspectives.

A més a més, el Museu del Ferrocarril de Móra la Nova guanya importància en el context de desenvolupament econòmic de la comarca donat que ha esdevingut un element clau per a la diversificació sectorial de la zona. Aquesta institució cultural es pot convertir en un referent al territori ja que té un gran potencial per impulsar canvis en el sector turístic i cultural de la Ribera d'Ebre, aportant noves fonts d'ingressos al territori i demostrant que un plantejament estratègic pot permetre treballar noves bases de futur.

2.4. Objectius

Amb l'elaboració d'aquest projecte, i en relació a les preguntes de recerca plantejades, ens proposem assolir diversos objectius:

- Identificar les necessitats comunicatives del Museu del Ferrocarril.
- Definir clarament la missió, els valors i els objectius de l'entitat.
- Definir els públics de l'organització.
- Idear un pla de comunicació eficient que aporti més visitants al Museu.
- Demostrar que és possible elaborar un pla de comunicació adaptat a les necessitats dimensions d'una entitat com el Museu del Ferrocarril.

2.5. Estructura

Seguint les indicacions que exposa Smith (2013) a *Strategic Planning for Public Relations*, el projecte estarà dividit en quatre parts o fases ben diferenciades que conformen el pla de comunicació: investigació, planificació estratègica, execució i avaluació. Abans, però, trobem una revisió de

bibliografia existent sobre planificació estratègica en comunicació i relacions públiques i, més específicament, sobre comunicació estratègica de productes culturals, que servirà com a marc teòric de la resta del treball.

- **Primera fase: Investigació.** Tal com apunta Estanyol (2016), les organitzacions busquen cada dia més professionals que els ofereixin un servei integral per afrontar les diferents necessitats comunicatives d'una manera coherent i estratègicament coordinada. Perquè això sigui possible, cal partir d'una auditoria per conèixer a fons l'organització, els seus antecedents i els seus canals de comunicació.
- **Segona fase: Planificació estratègica.** Segons Vila (n/d), definir una estratègia té una doble intenció: per una banda, definirà l'acció de l'organització; i per l'altra, establirà el contingut i la presentació dels seus missatges. Tal com apunta l'autor, "l'estratègia és el cor per a la planificació en relacions públiques, màrqueting, comunicació o àrees similars. Serà la determinació de com l'organització decideix què vol aconseguir i com vol aconseguir-ho" (Vila, n/d, p.27). Així doncs, en aquesta segona fase definirem la direcció general de les accions comunicatives de l'organització, és a dir, com comunica l'organització tot allò que realitza.
- **Tercera fase: Execució.** En aquesta fase es generaran missatges que connectin amb els destinataris i situïn el nostre producte en el posicionament al qual aspirem. A més, es concretaran quines tècniques i tàctiques utilitzar per traslladar el missatge al receptor i que aquest causi l'impacte desitjat. D'altra banda, plantejarem un cronograma per calendaritzar totes les accions i un pressupost que agrupi les despeses que generarà el pla de comunicació.
- **Quarta fase: Avaluació.** La fase d'avaluació se centra en valorar l'efectivitat de les tècniques i tàctiques proposades per assolir els objectius fixats. D'altra banda, també s'hauran d'establir els criteris o mètriques segons les quals mesurarem l'èxit i les eines que utilitzarem per mesurar-lo segons el tipus d'objectius plantejats.

Finalment, el treball també inclou un apartat de conclusions on es fa una reflexió general dels resultats obtinguts en relació amb les preguntes i objectius plantejats anteriorment.

3. Marc teòric

Comunicació i *cultura* són dos conceptes abstractes difícils d'encabir en una definició única i que al llarg de la història, i també en l'actualitat, han tingut moltes interpretacions segons els factors externs que afectaven al seu context. En el marc d'aquest projecte, establirem dos definicions que relacionen la comunicació i la cultura directament amb el màrqueting i els entenen com una eina i un element de consum, respectivament.

Per a les organitzacions culturals, la comunicació és un instrument clau en la seva gestió, ja que a través d'aquesta s'estableixen relacions amb els grups d'interès del seu entorn i es "prepara el terreny" sobre el qual desenvolupar estratègies exitoses (Leal i Quero, 2011).

Per la seva banda, la cultura l'entendrem com a producte susceptible de ser adquirit. En el cas del projecte que ens ocupa, a més, el passarem a anomenar *bé del patrimoni cultural*, ja que el Museu del Ferrocarril de Móra la Nova encaixa perfectament amb la definició que proposen Recuero, Blasco i García de Madariaga (2016: 20) sobre aquest concepte: "aquells elements i manifestacions, tangibles i intangibles, produïts al llarg de tota la història de la humanitat (inclòs el moment actual), resultat d'un procés històric, que identifiquen i diferencien un país o regió".

Tal com apunten Leal i Quero (2011), la indústria cultural és un sector que presenta peculiaritats tant en l'oferta com en la demanda i requereix tècniques de comunicació específiques adaptades a les seves necessitats i característiques. Les relacions que el públic desenvolupa amb els productes i organitzacions culturals són diferents de les que es poden formar amb la resta de productes, i per aquest motiu cal dur a terme estratègies ajustades a les seves qualitats.

Els productes culturals són aquells que busquen satisfer les necessitats culturals dels clients (Leal i Quero, 2011), i es poden distingir com a tals pel tracte que reben per part dels públics. Throsby (2010) planteja el concepte de *valor cultural* que explica el caràcter polifacètic d'aquests productes i va més enllà del valor purament econòmic. El valor cultural inclou: valor estètic, relacionat amb la bellesa i l'harmonia; valor espiritual, en referència al sentit de pertinença a un col·lectiu o grup social; valor social, fent menció als valors que es comparteix amb aquest grup; valor històric, que permet conèixer el passat per entendre el present; valor simbòlic, quant a la imatge que transmet el consum de productes culturals; i valor d'autenticitat, que es refereix al caràcter propi i únic del bé en qüestió.

En relació a la comunicació, també hi ha quatre trets distintius molt concrets que caracteritzen els productes culturals i que cal tenir en compte a l'hora d'idear un pla de comunicació (Recuero, Blasco i García de Madariaga, 2016):

- **Intangibilitat:** no s'hi pot interactuar amb cap dels cinc sentits abans del seu consum. Aquesta "intangibilitat" dificulta als visitants valorar els serveis que un producte cultural ofereix abans i després d'haver-lo consumit. Per fer més tangible l'experiència es poden crear vincles emocionals amb els visitants a través d'estratègies de *content marketing*. En aquest aspecte, els autors recomanen tres accions: crear una imatge d'organització forta, fomentar el boca-orella generant converses basades en la confiança a través de recomanacions i formar part de la comunicació post-compra.
- **Inseparabilitat:** en el moment de la prestació dels serveis, els visitants actuen com a co-productors de l'experiència turística. Per aquest motiu, visitants i empleats han d'entendre el procés d'entrega del servei de la mateixa manera i, per tant, la comunicació s'ha de dirigir als dos tipus de públic (interns i externs).
- **Variabilitat:** els productes culturals són més difícils d'estandaritzar que la resta i depenen molt més del factor humà. La qualitat depèn de qui, quan on i com es proporcionin els serveis. En aquest sentit, es poden tenir en compte diferents solucions, com per exemple formar als treballadors en tècniques d'atenció al visitant i alinear els esforços de tota l'organització en la mateixa direcció. D'aquesta manera, tots els treballadors coneixeran els objectius i estratègies del producte patrimonial i les necessitats i desitjos del públic objectiu.
- **Caràcter perible:** els productes culturals no es poden emmagatzemar per a vendre o utilitzar-los més tard, per tant, cal gestionar correctament la demanda a través de diferents tècniques, com ara la fixació de preus o el sistema de reserves.

La comunicació corporativa i el màrqueting són disciplines amb diferents papers dins d'una organització, però tot i així és evident que una coordinació de les dues pot augmentar la eficiència i eficàcia d'aquesta (Smith, 2013). En aquest sentit, podem veure com els productes culturals es relacionen d'una manera diferent amb el màrqueting tradicional.

El màrqueting cultural amplia i transforma els límits del màrqueting transaccional i es podria definir de la següent manera: "procés que es desenvolupa en les organitzacions culturals i en societat per

facilitar l'intercanvi a través de relacions col·laboratives que creen un valor recíproc mitjançant l'ús de recursos complementaris" (Leal i Quero, 2011: 18).

Tal com indiquen els autors, la perspectiva moderna del màrqueting posa al centre de la planificació les relacions, cosa que suposa una ruptura amb la lògica tradicional d'aquesta disciplina i transforma els seus principis desembocant en el màrqueting relacional. Vargo i Lusch (2006: 17), en proposen una nova definició: "procés desenvolupat en la societat i les organitzacions que facilita l'intercanvi voluntari a través de relacions de col·laboració que creen un valor recíproc a través de l'ús de recursos complementaris".

De manera paral·lela, quan la línia que separa els competidors dels col·laboradors esdevé difusa, trobem també una nova definició de les relacions amb la competència: *la co-competència* (Brandenburger i Nalebuff, 1996). En relació a l'entorn cultural, Parrish (2007: 48) defineix aquest concepte com "el resultat d'unir els conceptes de competència i cooperació, no només per crear una nova paraula sinó per crear una nova forma de partenariat", és a dir, per crear relacions basades en el benefici mutu.

Així doncs, la comunicació cultural proporciona recursos als professionals per tal de mantenir les organitzacions culturals connectades al mercat i desenvolupar estratègies adaptades als consumidors. El seu objectiu principal és aconseguir una comunicació integrada, gestionant-la de manera coherent i buscant transmetre el mateix missatge i imatge a tots els públics de l'organització per aconseguir relacions beneficioses a llarg termini.

En aquest punt, la planificació estratègica ofereix eines per definir les tendències a llarg termini de l'organització cultural i establir un enquadrament de la comunicació amb els principals agents implicats, establint un sistema amb les tècniques d'actuació necessàries i els mecanismes de control adequats (Leal i Quero, 2011).

«La planificació estratègica és una funció bàsica de la direcció de les comunicació entre les organitzacions i els seus públics i l'opinió pública. Es tracta, doncs, d'un procés racional i lògic que comporta realitzar estudis, qüestionar, definir diagnòstics, establir objectius, prendre decisions... D'aquesta manera, el procés de planificació ajudarà a augmentar l'eficàcia en les activitats de comunicació, proporcionarà més possibilitats d'assolir la missió de l'organització i, alhora, ajudarà a la racionalització dels recursos existents, a més de permetre la validació dels resultats aconseguits» (Vila, n/d: 7).

Hi ha diversos aspectes que són els pilars fonamentals de la planificació estratègica i que caldrà definir per obtenir un pla de comunicació coherent i integral. Aquests són (Matilla, 2008):

- Missió: defineix la filosofia i les motivacions de l'existència de l'organització. Va alineada amb la seva visió i valors.
- Metes: poden ser diverses dins l'organització i són les directrius que cal seguir per assolir la missió.
- Objectius: són les parts que conformen les metes i han de ser formalitzats, quantificats i periodificats.
- Estratègies: decisions i mètodes adoptats per assolir els objectius definits.
- Tàctiques: mitjans derivats de l'estratègia aplicats en el curt termini.
- Tècniques: defineixen com el professional de les relacions públiques abordarà el tema que cal tractar i gestionarà la transmissió dels missatges.
- Accions: tasques individuals mitjançant les quals s'implementa l'estratègia.
- Avaluació: verificació dels resultats d'acord amb els objectius i amb l'estratègia seguida.

Per estructurar aquests punts de manera efectiva i coherent, ens basarem en les aportacions de Vila (n/d) i Smith (2013). Els autors estableixen diferents fases per organitzar tots els elements del pla de comunicació estratègica (investigació, planificació estratègica, execució i avaluació) i ofereixen diferents possibilitats, que s'han d'adaptar a cada cas concret, per assolir amb èxit els objectius que persegueix l'organització.

A partir de les diferents disciplines relacionades amb la comunicació, la comunicació estratègica utilitza diverses eines que permeten que una organització es relacioni amb els seus públics. Tal com indica Vila (n/d), identificar-los i analitzar-los és essencial per aconseguir una comunicació integrada i ens ajudarà a optimitzar els recursos.

Segons la relació que s'estableix entre l'organització i els públics, Smith (2013) en proposa una classificació segons quatre tipus de nexa o *linkage*. En primer lloc trobem els clients o *customers*, que formen part del grup que rep els productes o serveis de l'organització; a continuació, els productors o *producers* constitueixen el grup que participa i contribueix al funcionament de l'organització; els habilitadors o *enablers* actuen com a reguladors i poden influir en els clients de la marca; i els limitadors o *limiters* són el grup que redueix l'èxit de l'organització.

Altrament, Smith (2013) proposa cinc característiques distintives que comparteixen tots els públics: són *distingibles*, és a dir, cada públic és una agrupació d'individus recognoscible; cada grup és *homogeni*, ja que posseeix unes característiques sociodemogràfiques i actitudinals comunes; en el pla de comunicació estratègica, els públics seleccionats seran *importants* per ajudar a l'organització a aconseguir la seva missió; són prou *grans* per justificar l'atenció estratègica; i són *accessibles*, ens hi podem comunicar i interactuar.

Un cop analitzats els públics, el següent pas és projectar la planificació estratègica, que inclourà la definició de les diferents metes i objectius de comunicació que es proposa l'organització i definirà clarament com assolir-los, establint diferents estratègies i els missatges que es dirigiran a cada públic.

En aquest punt, Smith (2013) proposa diferents formes de presentar el missatge que cada organització ha de seleccionar segons les seves necessitats. Les tàctiques o accions de comunicació i relacions públiques són els elements visibles del pla (Vila, n/d), i es poden classificar segons el grau d'interacció amb els públics de la corporació (Smith, 2013):

- Tàctiques de comunicació interpersonal. Permeten posar cara a cara l'organització amb els seus públics perquè hi pugui haver un intercanvi d'informació.
- Tàctiques amb els mitjans de l'organització. Donen l'oportunitat de seleccionar acuradament els públics, i tot i que no s'hi interactua de manera personal, permeten mantenir el control dels missatges i la seva temporització.
- Tàctiques amb els mitjans de comunicació. Els mitjans de comunicació afavoreixen arribar a grans audiències i, a la vegada, segmentar els públics.
- Tàctiques publicitàries. Des de la perspectiva de la comunicació integrada, la publicitat és una eina de comunicació persuasiva a través de mitjans adquirits per promocionar un producte o servei en nom d'una organització.

Així doncs, tots aquests elements serviran per conformar un pla de comunicació que sigui coherent amb les característiques i necessitats de l'organització, i ens donaran les eines necessàries per idear estratègies eficients que ens condueixin a assolir els objectius de l'entitat.

4. Elaboració del pla

4.1. Primera fase: Investigació

4.1.1. Anàlisi de la situació de partida

El Museu del Ferrocarril de Móra la Nova és un model de museu atípic al seu territori perquè sorgeix de la iniciativa d'una entitat social: amb la voluntat de conservar i posar en valor el patrimoni ferroviari en desús que es trobava al municipi, l'any 2001 es va crear l'Associació per a la Preservació del Patrimoni Ferroviari i Industrial (APPFI) amb diversos objectius. El primer era crear el museu, iniciativa que avui en dia està en un avançat estat de desenvolupament. A més a més, però, l'APPFI també vol promoure un tren turístic i una escola de formació en matèria ferroviària. En el moment de posar-ho a la pràctica, però, sorgeix el problema de finançar una entitat sense ànim de lucre.

Per facilitar les gestions, el 2007 es crea una fundació a través de la qual es facilita el finançament dels diferents projectes i els patrons de la qual són, majoritàriament, administracions públiques. La fundació, doncs, passa a ser una eina institucional que serveix per vehicular les iniciatives de l'APPFI i establir aliances amb diferents administracions.

Pel seu costat, l'associació aporta el voluntariat a aquest projecte, que participa tant amb tasques de restauració de patrimoni com de gestió del dia a dia del museu (visites guiades, venda d'entrades, organització d'esdeveniments...).

Actualment el Museu del Ferrocarril ofereix diferents productes que s'han anat desenvolupant al llarg dels últims deu anys prenent com a referència institucions ferroviàries internacionals i que han servit per diversificar l'oferta (Moragrega i Sasplugas, 2019):

1. Visites guiades (entrada individual). Visita guiada de 2 hores per les diferents instal·lacions del Museu. El preu de les entrades va dels 8€ (estàndard) a gratuïta (a través de diferents promocions i descomptes).
2. Visites guiades en grup. Es tracta d'un producte fet a la mida del grup que la sol·licita. Es pot reduir o augmentar el temps de la visita i incloure activitats complementàries com viatges amb vagons restaurats o aperitius.
3. Visites guiades per a escoles. La visita s'adapta al públic infantil i s'ofereix la possibilitat de fer un viatge amb locomotora. El preu de l'entrada va dels 4€ als 7€ per alumne.

4. Moviment de les diferents locomotores. El preu per hora varia segons les necessitats de cada tren i oscil·la dels 75€ als 150€.
5. Visites teatralitzades. S'ofereixen sota demanda i el preu de l'entrada és de 10€ per persona.
6. Sessions fotogràfiques. Es cedeix l'espai del Museu per realitzar sessions fotogràfiques per 150€ l'hora o 600€ el dia.
7. Sessions audiovisuals. L'espai del Museu també es pot utilitzar com a set de rodatge per 300€ l'hora o 1.200€ al dia.
8. Moviments de vehicles per sessions fotogràfiques i audiovisuals. El preu és de 300€ l'hora.

Per altra banda, el Museu també disposa d'una botiga de records on es venen llibres especialitzats en temàtica ferroviària i diferents objectes i souvenirs.

Accions de comunicació anteriors

Pel que fa a la comunicació, s'han dut a terme diverses accions des que el Museu del Ferrocarril va obrir les seves portes al públic al 2010. Tot i així cal remarcar que, tal com s'ha esmentat anteriorment, la gestió del museu es fa completament a través del voluntariat i per aquest motiu mai hi ha hagut cap persona especialitzada en aquest àmbit.

Les polítiques de comunicació d'aquesta organització han passat per dues fases (Moragrega i Sasplugas, 2019). Entre el 2010 i el 2017 es duen a terme accions de comunicació de manera esporàdica amb l'objectiu de donar visibilitat al Museu i fer que comenci a tenir visitants amb una freqüència regular. En aquell moment la comunicació es basa en l'edició de materials gràfics, principalment tríptics informatius que es reparteixen en punts turístics del territori més proper; s'intenten crear aliances amb promotors turístics per tenir visibilitat; i es procura entrar en circuits de difusió cultural de l'entorn, com ara l'Agència Catalana de Turisme i la Xarxa de Turisme Industrial de Catalunya.

El Consell Comarcal de la Ribera d'Ebre¹ disposa de dades que permeten conèixer amb més profunditat la situació del Museu. Aquestes dades comparen les visites als diferents recursos

¹ Consell Comarcal de la Ribera d'Ebre. *Avaluació i impacte accions 2017. Valoració de la temporada d'estiu* [document intern]

turístics de la comarca en temporada alta del 2017 (juliol, agost i setembre): en primer lloc trobem el Castell de Miravet amb 25.601 visites. Gairebé en últim lloc, amb una gran diferència, el Museu del Ferrocarril va tenir un total de 474 visites.

A partir del 2017 i fins l'actualitat, però, s'han produït canvis que han millorat la comunicació de l'organització (Moragrega i Sasplugas, 2019). En primer lloc, s'ha procurat estar present als mitjans de comunicació a través de l'enviament de notes i comunicats de premsa a mitjans generalistes i especialitzats de l'àmbit provincial i autonòmic.

Al mateix temps, també s'ha buscat la presència a les xarxes socials, on el Museu té perfil a Twitter, Facebook i Instagram, tot i que es gestionen de manera irregular i aïllada. En el cas d'Instagram ([@mferrocarrilmn](#)), el perfil va tenir una breu activitat entre novembre i desembre de 201. En aquest temps es van aconseguir 455 seguidors i una interacció força estable amb els usuaris a partir de les publicacions.

Pel que fa al perfil de Twitter ([@mferrocarrilmn](#)), en marxa des del setembre de 2018, el nombre de seguidors és de 155. En aquest mitjà social s'hi publiquen notícies i novetats del dia a dia del Museu. En algunes ocasions, també es promocionen les activitats que s'hi ofereixen.

Finalment, quant a la pàgina de Facebook ([@mferrocarrilmn](#)), podem observar que compta amb 2.256 seguidors. El contingut de les publicacions és similar a les del perfil a Twitter, tot i que en la majoria dels casos compten amb un text molt extens que podríem considerar més propi d'un blog o un apartat de notícies. Tot i així, els usuaris interaccionen amb freqüència amb les publicacions de la pàgina.

En general, als diferents perfils socials, podem observar una línia de continguts dispersa i que només aporta valor a aquell públic especialitzat en temàtica ferroviària. L'estil de les publicacions i el material gràfic de què es disposa és poc cuidat, donant lloc a una imatge de l'organització poc professional.

Paral·lelament, aprofitant els convenis amb mNACTEC i la Xarxa de Turisme Industrial de Catalunya (XATIC) s'ha millorat la pàgina web (<http://museuferrocarril.cat/>) i s'han pogut utilitzar els seus canals de difusió, tot i que la direcció de l'APPFI considera que no té prou control sobre les accions que s'hi duen a terme. De la mateixa manera que amb Renfe, que emet publicitat a les pantalles de les estacions i els trens de rodalies de Catalunya.

Per altra banda, s'han creat diversos esdeveniments que han donat presència al Museu a nivell comarcal i de les Terres de l'Ebre. Aquestes celebracions són la Festa del Tren, que té lloc

anualment a l'octubre; el Bateig Ferroviari; i el Conte de Nadal, una visita temàtica teatralitzada. Cal destacar que per anunciar la Festa del Tren s'ha comptat amb la col·laboració de prescriptors en dues ocasions: Joaquim Maria Puyal i Eduard Punset.

A més a més, s'ha participat en fires sectorials especialitzades en trens i també en fires turístiques, sense oblidar la presència en fires multisectorials o temàtiques que se celebren a les zones properes al Museu.

Finalment, una de les accions amb més retorn que s'han realitzat en els últims mesos ha estat la col·locació de tanques publicitàries que indiquen la ubicació del Museu a l'entrada del poble. Actualment hi ha dos tanques que anuncien "Museu del Ferrocarril a 1km".

Tot i aquesta millora, el principal problema continua sent la poca quantitat de recursos econòmics que es poden destinar a aquesta àrea i la inexpertesa dels voluntaris que la gestionen, cosa que fa que les inversions resultin ineficients. Les accions realitzades resulten disperses i manquen d'una línia de comunicació que les integri i els doni coherència.

Competència

Els principals competidors del Museu del Ferrocarril de Móra la nova són aquells espais culturals i atraccions turístiques de Catalunya relacionades amb el món del tren. Aquests són el Museu del Ferrocarril de Catalunya (Vilanova i la Geltrú), el Museu del Tren d'Igualada, el Tren dels Llacs (línia ferroviària Lleida – La Pobla de Segur) i el Tren del Ciment (la Pobla de l'Illet – Castellar de n'Hug), dels quals explicarem les característiques més endavant.

Per diferenciar el Museu del Ferrocarril de la seva competència i fer visible el seu valor diferencial, ens centrarem en comunicar els elements i infraestructures que el diferencien de la resta, en especial la gran quantitat d'infraestructures originals de què disposa el Museu, els viatges amb vagons d'època restaurats i les visites teatralitzades.

En aquest sentit, no es consideraran com a competència altres atractius turístics de la Ribera d'Ebre (cap d'ells relacionats amb l'àmbit ferroviari), ja que resultarà més rendible considerar-los aliats per promocionar el turisme a la zona.

4.1.2. Anàlisi DAFO

Per estudiar els diferents aspectes que componen la situació de partida de l'organització, procedirem a realitzar una anàlisi DAFO. En el següent quadre es podran observar els factors interns (debilitats i fortaleeses) i les característiques externes (amenaces i oportunitats) que ens ajudaran a fer una diagnosi de l'estat inicial de l'entitat.

TAULA 1. Anàlisi DAFO

DEBILITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Organització social privada amb dificultats per obtenir recursos econòmics. • Gestió del Museu a través del voluntariat. • Inexpertesa dels voluntaris que s'encarreguen de la comunicació. • Manca d'un pla estratègic de comunicació integral. • Posicionament poc definit respecte a altres atraccions turístiques més consolidades al territori. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicació del Museu en un territori on hi ha poques inversions econòmiques. • Competència de productes culturals consolidats a la comarca (com el Castell de Miravet o la Reserva Natural de Sebes). • Competència de productes culturals similars ubicats en zones més properes a destinacions turístiques importants de Catalunya. • Dificultat per obtenir ajuts públics destinats a entitats culturals.
FORTALESES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> • Gran expertesa dels voluntaris en temàtica ferroviària. • Passió dels voluntaris per allò que fan. • Esperit de superació de l'entitat per aconseguir els objectius proposats. • Gran varietat de productes ofertats al Museu. • Activitats culturals periòdiques consolidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creixent demanda de turisme rural i cultural. • Necessitat de diversificació sectorial a la comarca. • Oferta turística reduïda a la zona. • Alta capacitat de difusió del projecte a través de mitjans digitals. • Interès de les administracions públiques de la zona en consolidar l'oferta turística de la comarca.

Font: Elaboració pròpia

Les debilitats que es plantegen en l'anàlisi es poden esmenar amb la posada en marxa d'un pla de comunicació que posicioni el Museu del Ferrocarril com una activitat cultural i turística sòlida que sigui capaç d'aconseguir recursos econòmics per suplir, de manera progressiva, les mancances de l'organització.

Aprofitant les oportunitats esmentades, a més, es poden vèncer algunes de les amenaces que s'han detectat, com ara l'obtenció de subvencions atorgades per l'administració pública i la creació d'aliances amb altres productes culturals del territori, que poden potenciar la visibilitat de l'organització en el sector.

4.1.3. Missió, visió i valors de l'organització

Tenir un coneixement més profund de l'organització contribuirà a realitzar un pla de comunicació més efectiu. Establir la seva *missió*, *visió* i *valors*, doncs, serà un procés molt útil a l'hora de definir com és l'organització, quines són les seves perspectives i quines conviccions l'emmarquen (Vila, n/d).

Entenem la missió com "la declaració concisa que fa una organització sobre la seva existència" (Estanyol, 2016, p. 26). Per la seva banda, la visió és "el rumb que [l'organització] es proposa seguir a llarg termini" (Estanyol, 2016, p.26). Els valors, en canvi, són un "conjunt de creences que dirigeixen l'organització i creen un marc per a la presa de decisions" (Vila, n/d, p.21).

Pel que fa al Museu del Ferrocarril de Móra la Nova, establirem les següents definicions:

MISSIÓ. Divulgar, a nivell local i nacional, els béns patrimonials ferroviaris de Móra la Nova i preservar-los, tot generant activitat econòmica a la comarca de la Ribera d'Ebre a través del museu i altres projectes turístics i culturals relacionats amb l'organització.

VISIÓ. Consolidar el Museu del Ferrocarril de Móra la Nova com a referent turístic i de conservació del patrimoni local. Poder oferir als seus visitants les infraestructures i els serveis propis d'un espai d'aquestes característiques i ser reconegut per la seva aportació a nivell socioeconòmic en l'entorn rural en el qual està localitzat a través de:

- La professionalització del Museu del Ferrocarril.
- La posada en marxa d'un tren històric-turístic a nivell comarcal que permeti finançar l'organització i així aconseguir l'autogestió.
- La creació d'una escola de trens.

VALORS.

- Perseverança
- Passió

- Il·lusió
- Esforç
- Compromís
- Responsabilitat amb l'entorn

4.1.4. Mapa de públics

Conèixer els públics és un dels pilars fonamentals per aconseguir una comunicació integrada. Per poder analitzar-los correctament, ens basarem en la classificació que proposa Smith (2013) i que distingeix entre quatre tipus de públics segons la relació que estableixen amb l'organització, dels quals podem distingir entre clients, productors, habilitadors i limitadors.

CLIENTS POTENCIALS

1. **Visitants interessats en temàtica ferroviària.** Es tracta del públic especialitzat que té coneixements sobre la cultura del ferrocarril i busca activament ofertes relacionades amb aquesta temàtica.
2. **Públic familiar i turistes culturals.** Són visitants potencials que, tot i no estar interessats d'una manera especial en els trens, busquen activitats culturals a la zona on es troben. Seran sobretot visitants provinents de zones properes i turistes que visiten la comarca, sols o amb nens.
3. **Escoles.** Les visites als museus ocupen gran part de les activitats que organitzen les escoles fora de l'aula, per això és important adaptar els productes patrimonials a finalitats didàctiques, educatives i pedagògiques (Fernández, 2003). El públic escolar, a més, es susceptible de ser fidelitzat, aportant així un nombre regular de visitants anuals al llarg del temps.
4. **Persones jubilades.** Segons un estudi realitzat pel Grup Bestours², es tracta d'un públic que s'ha convertit en clau en el creixement del sector turístic i que cada vegada busca més experiències culturals i de creixement personal.

² EP Turismo (21/03/2016). *Jubilados con ganas de nuevas experiencias, el perfil del viajero más buscado*. Europa Press. Recuperat de <http://bit.ly/2IKB7ox>

PRODUCTORS

5. **Voluntaris de l'associació.** Formen part del dia a dia del Museu i estan en contacte directe amb els visitants. Per tant, les seves actuacions han d'anar d'acord amb la filosofia de l'organització perquè són els principals ambaixadors de l'entitat amb el públic extern.
6. **Treballadors temporals esporàdics.** Tot i que el Museu no té capacitat de contractar cap treballador fixe, sí que es contracten professionals especialitzats en diferents àmbits tècnics (restauració, mecànica...) en ocasions puntuals. A diferència dels voluntaris, aquests treballadors no estan en contacte directe amb els públics externs, però veuen des de dins el funcionament de l'organització i per aquest motiu cal que la direcció hi mantingui una bona comunicació.
7. **Socis de l'APPFI.** Formen part de l'associació i la sustenten, contribuint al funcionament del Museu. Cal mantenir-hi una comunicació fluïda i bidireccional per tal que se sentin part del projecte i vulguin seguir sent socis de l'entitat.
8. **Patronat de la FPPFI.** Cal mantenir-hi una comunicació constant i bidireccional perquè són els responsables del finançament del Museu i els projectes que se'n deriven.

HABILITADORS

9. **Administració pública.** Hi considerem institucions que van des de l'àmbit local fins a l'autonòmic. A través de programes de subvenció i ajuts econòmics permeten seguir desenvolupant la tasca del Museu.
10. **Distribuïdors.** Hi considerem agències i empreses de turisme i promotors turístics de l'administració pública. Contribueixen a donar visibilitat al Museu en espais especialitzats en turisme.
11. **Altres institucions i col·lectius culturals.** Entitats públiques i privades relacionades amb l'àmbit cultural amb què el Museu del Ferrocarril hi pugui establir una relació beneficiosa per les dues bandes. Hi trobem institucions de temàtica ferroviària o de patrimoni industrial, com ara el mNACTEC, i organitzacions culturals de la zona, com ara el COMEBE i l'Associació per la Preservació del Patrimoni La Cana.

12. **Mitjans de comunicació i mitjans socials.** Són un públic molt important a tenir en compte ja que tenen una capacitat d'impacte rellevant en la resta de públics del Museu.
13. **Líders d'opinió.** Hi considerarem líders d'opinió (periodistes i prescriptors) especialitzats en el sector turístic i de turisme rural i cultural de Catalunya.

LIMITADORS

14. **Competidors.** Principals museus i atraccions turístiques relacionades amb la temàtica ferroviària en l'àmbit de Catalunya:
 - Museu del Ferrocarril de Catalunya (Vilanova i la Geltrú). Exposa curiositats sobre la història del ferrocarril a Espanya i contextualitza la societat del segle XIX en relació a l'aparició del tren. Destaquen les seves col·leccions d'objectes restaurats de senyalització, infraestructures i vehicles.
 - Museu del Tren d'Igualada. Permet als visitants descobrir el món dels trens a través d'una de les maquetes ferroviàries més grans d'Europa.
 - El Tren dels Llacs (línia ferroviària Lleida – La Pobla de Segur). Trajecte amb un tren històric de quatre vagons d'època arrossegats per locomotores construïdes el 1968. Durant el viatge, que es pot realitzar en diversos dies, hi ha 17 parades en diferents pobles del Segrià, la Noguera i el Pallars.
 - El Tren del Cement (la Pobla de l'Illet – Castellar de n'Hug). Es tracta d'una línia de tren turístic amb quatre estacions que recreen l'antic trajecte entre la fàbrica de ciment Asland de Castellar de n'Hug amb Guardiola de Berguedà. El viatge dura uns 20 minuts i es fa amb quatre cotxes i una locomotora dièsel.

GRÀFIC 1. *Mapa de públics*



Font: Elaboració pròpia

4.2. Segona fase: Planificació estratègica

En aquesta fase determinarem els objectius de comunicació de l'organització i com aconseguir-los. També plantejarem diferents estratègies, seleccionarem els públics més rellevants als quals ens haurem de dirigir i, finalment, establirem els diferents missatges per a cada segment de la nostra audiència.

4.2.1. Objectius de comunicació

META: Consolidar el Museu del Ferrocarril com a activitat cultural i turística de referència a la comarca de la Ribera d'Ebre.

OBJECTIUS:

- Definir el posicionament del Museu com a activitat turística i cultural en el termini d'un any.
- Construir una identitat forta del Museu reforçant la imatge i la reputació de l'organització en el termini de sis mesos.
- Influir positivament en la percepció que té el públic sobre el ferrocarril i aconseguir més valoració social en el termini d'un any.
- Augmentar el coneixement dels voluntaris sobre l'organització, les seves funcions i la importància d'oferir un bon servei als visitants en el termini de quatre mesos.
- Aconseguir 10.000 visitants a l'any a partir de l'execució del pla de comunicació.

4.2.2. Estratègies de comunicació

A partir dels objectius esmentats, definirem les diferents estratègies que haurà de seguir el Museu per assolir-los. Cal aclarir, però, que tot i que en el mapa de públics hem enumerat fins a 14 grups diferents que es relacionen amb l'organització, a l'hora de definir les estratègies només tindrem en compte aquells que considerem més rellevants per assolir els objectius de comunicació establerts en el punt anterior.

Per definir un posicionament clar de l'organització com a activitat turística i cultural es posarà en marxa un sistema de comunicació integral que doni a l'organització una imatge coherent i s'identifiqui amb els seus públics clau. Això s'aconseguirà a partir de la comunicació mitjançant els

canals propis del Museu i a través d'un missatge centrat en els elements diferenciadors, com ara les visites teatralitzades i els viatges amb locomotora.

Construir una identitat de marca potent serà imprescindible, també, per definir el posicionament de l'organització. Així doncs, es durà a terme un procés de revisió dels materials que actualment s'utilitzen en tots els aspectes comunicatius del Museu i se'n crearan de nous per tal de reforçar la imatge de l'organització i aconseguir projectar amb precisió la seva personalitat i valors, creant un vincle amb els diferents públics.

Un dels factors que pot jugar en contra del Museu és la percepció que es té a nivell social del ferrocarril en l'actualitat. A diferència d'altres països on la cultura ferroviària està més arrelada, al nostre territori el tren es percep amb connotacions negatives, moltes vegades degut als problemes que ocasiona aquest mitjà de transport avui en dia. Per canviar aquesta percepció s'iniciarà una campanya divulgativa dirigida als clients potencials al voltant del tren i la cultura del ferrocarril, com a element del patrimoni cultural i industrial i també com a vehicle col·lectiu.

D'altra banda, per alinear els esforços de l'organització i els voluntaris en la mateixa direcció es proposarà dur a terme activitats enfocades a incrementar el coneixement sobre tècniques de comunicació i atenció al visitant. Així els voluntaris coneixeran amb més profunditat les necessitats del públic del Museu per oferir un bon servei als clients.

L'objectiu més ambiciós que es planteja en aquest pla de comunicació és aconseguir 10.000 visitants a l'any, donat que, segons dades facilitades pel Museu del Ferrocarril, el balanç del 2018 va finalitzar amb un total de 3.619 visites. Això significa que ens proposem multiplicar gairebé per tres el nombre de visitants en un any a partir de la implementació del pla.

Per aconseguir aquest objectiu, doncs, es realitzaran tres estratègies. En primer lloc, per tal d'arribar al públic interessat en el turisme cultural, l'estratègia consistirà en generar aliances amb els líders d'opinió centrades en el Museu com a atracció turística. Tal com indica Smith (2013), involucrar els líders d'opinió i construir una relació prou sòlida amb ells per donar visibilitat a l'organització serà beneficiós per a la marca.

Un dels públics potencials al qual cal dedicar especial atenció per arribar a complir l'objectiu de visitants anual són les escoles. Així doncs, s'apostarà per oferir un servei exclusiu i de qualitat a grups escolars a través de la creació de material divulgatiu adaptat a les diferents edats dels visitants.

Finalment, un altre públic potencial a treballar per assolir l'objectiu són les persones jubilades. En aquest cas, l'estratègia que se seguirà consistirà en la creació d'un paquet turístic que inclogui altres activitats per realitzar a la zona.

4.2.3. Missatge

Pel que fa a la selecció de missatges, s'utilitzaran diferents aproximacions per dirigir-se a cadascun dels públics, obtenint així una combinació d'apel·lacions racionals i emocionals segons l'audiència. Segons els objectius de comunicació establerts, s'han seleccionat un total de 8 públics als quals ens dirigirem:

1. **Visitants especialitzats:** El Museu del Ferrocarril de Móra la Nova és una de les superfícies més grans de Catalunya especialitzada en patrimoni ferroviari i industrial. Disposa d'elements singulars i experiències úniques que els amants dels trens no es poden perdre.
2. **Públic familiar i turistes culturals:** El Museu del Ferrocarril de Móra la Nova és un espai on conèixer el patrimoni ferroviari i industrial a través d'antigues instal·lacions restaurades i vehicles que ens transportaran a segles passats. És una experiència enriquidora per a visitants de totes les edats.
3. **Grups escolars:** El Museu del Ferrocarril de Móra la Nova és un entorn únic on aprendre la transcendència del tren en la nostra realitat socioeconòmica a través d'autèntiques instal·lacions i vehicles restaurats del segle XIX. Aprendre a partir d'experiències resultarà inoblidable per als alumnes.
4. **Persones jubilades:** El Museu del Ferrocarril de Móra la Nova ens transportarà a temps passats a través d'instal·lacions ferroviàries incomparables i ens ajudarà a entendre la importància que ha tingut el ferrocarril en la història.
5. **Mitjans de comunicació:** El Museu del Ferrocarril de Móra la Nova és un element turístic i cultural que treballa per conservar el patrimoni ferroviari de la zona i s'esforça per divulgar-lo, intentant aconseguir la valoració social que mereix.
6. **Líders d'opinió:** El Museu del Ferrocarril de Móra la Nova és un espai singular dins l'oferta turística de la província de Tarragona. Disposa d'espais restaurats sorprenents i ofereix experiències úniques relacionades amb la temàtica del ferrocarril.

7. Voluntaris de l'APPFI: La feina que fan al Museu del Ferrocarril és imprescindible per tirar endavant el projecte. Cal seguir millorant cada dia per arribar a consolidar l'organització com a referent.

8. Patronat de la FPPFI: El Museu del Ferrocarril de Móra la Nova és un projecte que supera les adversitats i s'està consolidant com a referent turístic i de conservació del patrimoni a la zona.

4.3. Tercera fase: Execució

4.3.1. Tàctiques de relacions públiques

Tal com exposa Vila (n/d), existeixen diferents maneres d'agrupar les tàctiques de relacions públiques a l'hora d'organitzar el nostre pla de comunicació. En aquest cas, donades les característiques del projecte, apostarem per agrupar-les en funció dels objectius de comunicació proposats. A més, també s'especificaran els públics als quals van dirigides i de quin tipus són en funció de la classificació que proposa Smith (2013) segons el grau d'interacció amb aquests.

TAULA 2. Tàctiques de relacions públiques agrupades per objectius

OBJECTIU	PÚBLICS	TÀCTIQUES	TIPUS
Definir el posicionament del Museu com a activitat turística i cultural (1 any).	Visitants interessats en temàtica ferroviària	Publireportatge en mitjans de comunicació especialitzats	T. publicitària
	Públic familiar i turistes culturals	Publicitat en mitjans digitals	T. publicitària
		Publicitat en xarxes socials	T. publicitària
		Publicitat en mitjans convencionals	T. publicitària
	Grups escolars	Publicitat directa. Catàleg	T. amb els mitjans de l'organització
	Casals de jubilats	Publicitat directa. Catàleg	T. amb els mitjans de l'organització
	Patronat FPPFI	Informe de situació	T. amb els mitjans de l'organització
	Mitjans de comunicació	Relacions amb els mitjans	T. amb els mitjans de comunicació
		Online newsroom	T. amb els mitjans de comunicació
	Construir una identitat forta del Museu reforçant la imatge i la reputació de l'organització (6 mesos)	Públic general	Revisió del lloc web
Publicació fulletons			T. amb els mitjans de l'organització
Disseny de material gràfic corporatiu			T. amb els mitjans de l'organització
Comunicació a través de les xarxes socials			T. amb els mitjans de l'organització

Influir positivament en la percepció que té el públic sobre el ferrocarril i aconseguir més valoració social (1 any)	Clients potencials	Creació d'un blog	T. amb els mitjans de l'organització
		Comunicació a través de les xarxes socials	T. amb els mitjans de l'organització
		Concurs a les xxss	T. amb els mitjans de l'organització
Augmentar el coneixement dels voluntaris sobre l'organització, les seves funcions i la importància d'oferir un bon servei als visitants (4 mesos)	Voluntaris de l'APFFI	Tallers d'atenció al públic amb experts	T. de comunicació interpersonal
		Sessions amb la direcció	T. de comunicació interpersonal
Aconseguir 10.000 visitants a l'any a partir de l'execució del pla de comunicació.	Líders d'opinió	Visita fotogràfica al Museu del Ferrocarril	T. de comunicació interpersonal
		Instagram takeover	T. amb els mitjans de l'organització
	Grups escolars	Creació de material didàctic	T. amb els mitjans de l'organització
	Jubilats	Creació d'un paquet turístic	T. amb els mitjans de l'organització

Font: Elaboració pròpia

4.3.2. Accions

Per cada tàctica proposada, a continuació s'exposaran les diferents accions que es duran a terme per assolir-les i contribuir, a la vegada, a la consecució dels objectius de comunicació plantejats a la primera fase.

TAULA 3. Accions

TÀCTICA	ACCIONS
Publireportatge en mitjans especialitzats	Edició d'un publireportatge sobre el Museu del Ferrocarril que inclogui imatges i informació sobre les infraestructures que s'exposen al centre. L'article es publicarà a la revista especialitzada <i>Via Libre – La revista del ferrocarril</i> , que es pot adquirir de manera digital o en format paper a través d'una subscripció.

Publicitat en mitjans digitals	Disseny d'un baner per inserir en mitjans digitals dirigits al públic familiar o interessat en viatges culturals: Revista <i>Sortir amb nens</i> (https://www.sortirambnens.com/), Revista <i>Kids.cat</i> (http://kids.cat/) i Revista <i>Descobrir.cat</i> (www.descobrir.cat)
Publicitat a les xarxes socials	Disseny i publicació d'un anunci a Twitter, Facebook i Instagram amb text, imatge i enllaç a la pàgina web del Museu. La segmentació englobarà homes i dones entre 25 i 45 anys, amb interessos culturals en l'àmbit territorial de Catalunya.
Publicitat en mitjans convencionals	Creació d'una falca publicitària per a ràdio de 20 segons. La falca s'emetrà a l'emissora Tarragona Ràdio, donat que cobreix una zona propera al Museu i té 40 km de radi d'emissió en bona qualitat, arribant als municipis de Tarragona, Altafulla, Torredembarra, Salou, Cambrils, Valls i Reus. L'emissió de l'anunci es farà en dies o setmanes clau (als voltants de les vacances de Nadal, vacances de Setmana Santa i estiu).
Informe de situació al Patronat de la FPPFI	Edició d'un document trimestral amb informació actualitzada sobre el Museu que aporti dades del seu funcionament, l'afluència de visitants i les accions de comunicació que s'estan realitzant.
Relacions amb els mitjans	Redacció i distribució de notes de premsa, comunicats i convocatòries a diferents mitjans de comunicació generalistes i especialitzats. Es crearà una base de dades amb contactes d'interès i es posarà èmfasi en mitjans propers al territori com ara Canal21, Canal Terres de l'Ebre, TAC12, Canal Reus, Diari de Tarragona, i altres d'abast més ampli com TV3, Catalunya Ràdio o RAC 1.
Online Newsroom	Creació d'un espai al web dedicat als mitjans de comunicació on recopilar materials informatius d'interès sobre el Museu del Ferrocarril, com un dossier de premsa, galeria d'imatges i llistat de contactes d'interès, i notes de premsa relacionades amb les últimes notícies de l'organització.
Revisió dels continguts del web	Revisar el disseny, la distribució dels continguts, els textos i imatges del lloc web actual per detectar en quins aspectes cal millorar la presentació del projecte. A més, afegir una pàgina on poder adquirir les entrades per visitar el Museu de manera online.
Publicació de fulletons	Són un recurs molt útil per facilitar informació en espais promocionals i en el mateix Museu. Es realitzarà el disseny de nous fulletons que aportin informació de valor per als visitants i clients potencials i mostrin una imatge que es correspongui amb la identitat corporativa de l'organització. Els fulletons s'editaran en català, castellà, anglès i francès.
Disseny de material gràfic corporatiu	En línia amb l'acció anterior, es procedirà a revisar tot el material gràfic corporatiu actual i es realitzarà el disseny d'una imatge corporativa ben definida que transmeti amb més precisió la identitat del Museu del Ferrocarril i vagi acompanyada d'un manual d'identitat corporativa.

<p>Comunicació a través de les xarxes socials</p>	<p>Es designarà un responsable de xarxes socials i es procedirà a definir els diferents continguts que es volen transmetre mitjançant les xarxes socials en què el Museu disposa de perfil (Facebook, Twitter i Instagram). Es farà una planificació de continguts a tres mesos vista que estableixi la periodicitat de les publicacions en cada plataforma.</p> <p>Els continguts parlaran, amb un to divulgatiu i amable, del Museu del Ferrocarril com a centre d'oci cultural i turístic, el tren com a vehicle històric i de transformació social i el valor de la infraestructura ferroviària als nostres dies. A més, també es farà ressò de les últimes notícies de l'organització, adaptant sempre el contingut a cada plataforma.</p> <p>També s'establirà un breu manual d'actuacions a les xarxes socials:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les xarxes socials també són un canal d'atenció al client i, per tant, no es poden obviar les demandes dels usuaris. • Les xarxes socials són un mitjà de comunicació bidireccional. En conseqüència, si les interaccions dels usuaris són apropiades, no podem deixar-les sense resposta. • Establir un protocol d'actuació davant comentaris negatius, ofensius o inapropiats.
<p>Concurs a les xarxes socials</p>	<p>Per tal de potenciar la campanya de divulgació sobre el tren i la cultura del ferrocarril, s'engegarà un concurs a Instagram per implicar de manera activa els diferents públics del Museu. Per participar al concurs els usuaris hauran de publicar una imatge al seu perfil d'Instagram explicant alguna història o anècdota relacionada amb els trens. Un jurat format per tres membres de l'APPFI triaran la millor publicació.</p> <p>El premi consistirà en un cap de setmana a la Ribera d'Ebre, incloent una entrada al Museu del Ferrocarril i una nit a l'Hotel Casa del Castell, a Móra d'Ebre, per a tota la família (de 2 a 5 persones).</p>
<p>Creació d'un blog</p>	<p>A través de la creació d'un blog de temàtica especialitzada podem aconseguir visibilitat i un bon posicionament digital.</p> <p>Caldrà establir la freqüència mínima amb què s'ha d'actualitzar el blog i oferir continguts de qualitat i que aportin valor als clients potencials del Museu del Ferrocarril, combinant publicacions de temàtica divulgativa sobre el món del tren amb informació sobre la institució.</p> <p>Es farà partícips als voluntaris perquè aportin idees o articles per publicar i es procedirà a la designació d'un responsable del blog.</p>
<p>Tallers d'atenció al públic</p>	<p>Per als voluntaris de l'APPFI que participen en l'atenció als visitants del Museu del Ferrocarril, s'organitzarà un taller de 8 hores per millorar les seves habilitats comunicatives i establir unes pautes d'actuació de cara als clients.</p> <p>Els tallers aniran a càrrec de La Lleонера, una agència de comunicació que també ofereix formacions personalitzades.</p>

Sessions amb la direcció	Els voluntaris que tenen un paper actiu en la gestió del Museu es reuniran mensualment amb l'equip directiu de l'organització. Seran sessions informals que serviran per mantenir una comunicació directa i fluïda entre les dues parts i contribuiran a revisar el funcionament del Museu per aportar les millores necessàries al més aviat possible.
Visita fotogràfica al Museu del Ferrocarril	<p>Organització d'una jornada fotogràfica al Museu dirigida a prescriptors de les xarxes socials de l'àmbit turístic i familiar i les seves famílies o acompanyants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemma Alegre (@gemmalegr – 3k) • Iago Salido (@iagosl – 6,5k) • Mum and home (@mumandhome – 25,3k) • Mamma Proof (www.mammaproof.org) <p>L'experiència inclourà un dinar amb els convidats a l'Hostal Gastronòmic La Creu de Móra d'Ebre.</p> <p>Els prescriptors compartiran l'experiència a través dels seus perfils socials o blogs personals en el format que prefereixin.</p>
Instagram <i>takeover</i>	<p>Per aconseguir més visibilitat a les xarxes socials entre els usuaris interessats en el turisme cultural, es convidarà al fotògraf i instagramer Juanjo Fuster (@juanjofuster – 71,8k) a realitzar un Instagram <i>takeover</i> durant un matí al Museu del Ferrocarril.</p> <p>L'acció es promocionarà abans als perfils socials de l'organització i també als perfils d'aquest prescriptor.</p> <p>L'Instagram <i>takeover</i> consistirà en la publicació de diferents stories i posts al perfil del Museu que mostrin les instal·lacions des del punt de vista del convidat.</p> <p>A més a més, també es farà un directe on Juanjo Fuster explicarà diferents trucs per aconseguir una bona foto utilitzant els diferents elements que hi hagi en algun dels espais del Museu. En acabar, es publicarà la imatge als perfils del Museu i del convidat.</p>

Accions dirigides a escoles	<p>Es durà a terme la creació, disseny i publicació de materials didàctics per treballar la visita al Museu del Ferrocarril des de l'aula i a les seves instal·lacions. La realització d'aquests materials es farà amb conveni amb el Centre de Recursos Pedagògics de la Ribera d'Ebre i es buscarà aportar continguts de valor educatiu per a visitants de diferents edats.</p> <p>D'altra banda, s'editarà un catàleg amb tota la informació sobre el Museu del Ferrocarril des de la perspectiva educativa que inclogui els aspectes divulgatius per treballar des de les escoles.</p> <p>Tot i que potencialment totes les escoles de Catalunya i de la zona de la franja amb Aragó poden estar interessades (donada la proximitat), per començar aquesta campanya de captació seleccionarem escoles de les Terres de l'Ebre i de la província de Tarragona, començant per les més properes que són les de la Ribera d'Ebre, la Terra Alta i el Priorat. D'altra banda, també tindrem en compte escoles de poblacions properes des d'on es pot arribar amb tren al Museu, com ara Reus i Casp.</p> <p>Es concertarà una visita a les escoles seleccionades per anar a explicar el producte.</p>
Accions dirigides a associacions de jubilats	<p>Es crearan paquets turístics d'excursions d'un dia que incloguin transport, una visita al Museu del Ferrocarril, dinar en algun restaurant de la comarca, i la visita a una altra atracció turística de la zona, a escollir entre el Castell de Miravet, el poblat ibèric del Castellet de Banyoles de Tivissa i el Castell de Móra d'Ebre.</p> <p>A la vegada, es publicarà un catàleg amb tota la informació sobre el Museu del Ferrocarril que inclogui, també, continguts d'altres atractius turístics de la Ribera d'Ebre (restaurants, hotels, patrimoni cultural i natura).</p> <p>Se seleccionaran entitats potencialment interessades, amb les quals es concertarà una visita per explicar el producte que ofereix el Museu.</p>

Font: Elaboració pròpia

4.3.3. Canals, suports i mitjans

Pel que fa als canals, suports i mitjans de comunicació, s'escolliran els més adequats en relació als públics als quals volem arribar i el tipus de relació que hi volem establir:

1. Visitants especialitzats: Publicitat a través de mitjans especialitzats (*Revista Via Libre*), pàgina web, blog, xarxes socials, fulletons.
2. Públic familiar i turistes culturals: Publicitat a través de mitjans generalistes i especialitzats, pàgina web, blog, xarxes socials, fulletons.

3. Grups escolars: Publicitat directa, catàleg, material divulgatiu i didàctic, pàgina web, blog, fulletons.
4. Persones jubilades: Publicitat directa, catàleg, publicitat a través de mitjans generalistes i especialitzats, pàgina web, blog, xarxes socials, fulletons.
5. Mitjans de comunicació: Pàgina web, blog, xarxes socials.
6. Líders d'opinió: Pàgina web, blog, xarxes socials, fulletons, correu electrònic personalitzat.
7. Voluntaris de l'APPFI: Correu electrònic personalitzat, reunions.
8. Patronat de la FPPFI: Correu electrònic personalitzat, reunions.

4.3.4. Cronograma

El pla de comunicació es començarà a implementar després de la temporada alta del 2019, ja que passats els mesos d'estiu es necessita mantenir l'afluència de visitants i es considera que serà el millor moment per posar en marxa les diferents accions proposades.

TAULA 4. Temporalització de les accions

	2019																2020																															
	Setembre				Octubre				Novembre				Desembre				Gener				Febrer				Març				Abril				Maig				Juny				Juliol				Agost			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Preparació publireportatge	■	■																																														
Contractació de mitjans	■																																															
Publicació publireportatge			■																																													
Disseny banner									■	■																																						
Contractació de mitjans digitals												■												■																								
Publicació banner													■	■	■										■	■																						
Disseny anunci xarxes socials					■	■																																										
Publicació anunci xarxes socials							■	■	■	■														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Enregistrament falca									■	■																																						
Contractació de mitjans ràdio											■	■												■	■																							
Emissió falca													■	■	■										■	■																						
Edició informe FPPFI	■										■													■															■									
Lliurament informe		■										■																																				

4.3.5. Pressupost

TAULA 5. *Pressupost anual*

ÍTEM		PREU
Disseny del pla de comunicació		1.000 €
Coordinació de la comunicació a través del voluntariat		0€
Publicitat en mitjans de comunicació especialitzats		900 €
	Publireportatge a la revista <i>Via Libre</i>	200 €
	Contractació espai revista <i>Via Libre</i>	700 €
Publicitat en mitjans de comunicació digitals		1.550 €
	Disseny bàner	200 €
	Contractació espai revista <i>Sortir amb nens</i> (7 setmanes)	450 €
	Contractació espai revista <i>Kids.cat</i> (7 setmanes)	450 €
	Contractació espai revista <i>Descobrir.cat</i> (7 setmanes)	450 €
Publicitat en mitjans de comunicació convencionals		840 €
	Emissió falca de ràdio (60 dies/any) a Tarragona Ràdio	840 €
Revisió del lloc web		500 €
	Revisió general de continguts	100 €
	Incorporació de l'online newsroom	100 €
	Incorporació del blog	100 €
	Adquisició d'entrades online	200 €
Gestió de xarxes socials		4.500 €
	Contractació d'una agència de comunicació per a la gestió diària	3.600 €/any
	Disseny d'un anunci per a xarxes socials	150 €
	Publicitat a les xarxes socials (18 setmanes)	500 €
	Premi del concurs a Instagram	250 €
Gestió del blog		0 €
	Planificació de continguts, redacció i publicació dels articles a càrrec de membres de l'associació.	

Gestió de relacions públiques		900 €
	Invitació a quatre prescriptors digitals	0 €
	Visita fotogràfica amb els prescriptors	500 €
	Contractació prescriptor digital per a Instagram <i>takeover</i>	400 €
Formació del voluntariat		250 €
	8 hores de taller sobre atenció al client en l'àmbit turístic	200 €
	Material formatiu	50 €
Creació de material didàctic per a visites escolars		3.210 €
	Creació de continguts en conveni amb el CRP Ribera d'Ebre	0 €
	Disseny i maquetació de quaderns d'activitats	500 €
	Impressió de 500 quaderns	2.000 €
	Disseny catàleg	200 €
	Impressió 30 catàlegs	210 €
	Dietes visites a les escoles	300 €
Creació de paquets turístics per a jubilats		710 €
	Disseny catàleg	200 €
	Impressió de 30 catàlegs	210 €
	Dietes visites a associacions de jubilats	300 €
Disseny de material gràfic corporatiu		500 €
	Disseny i impressió d'un roll-up	200 €
	Disseny i impressió de material d'oficina	300 €
PRESSUPOST ANUAL (DESPESES)		14.860 €

Font: Elaboració pròpia

4.4. Quarta fase: Avaluació

Per avaluar l'eficiència de les estratègies i tàctiques implementades per aconseguir els objectius de comunicació plantejats a la primera fase, establim diferents indicadors clau que assenyalaran si s'han aconseguit amb èxit els propòsits indicats tenint en compte les estadístiques actuals de l'organització (Vila, n/d).

TAULA 6. Avaluació

OBJECTIU	INDICADORS CLAU
<p>Definir el posicionament del Museu com a activitat turística i cultural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anàlisi del tràfic a la pàgina web amb Google Analytics: <ul style="list-style-type: none"> • Visites a la pàgina web. • Tràfic al web procedent dels anuncis en mitjans digitals. • Tràfic al web procedent dels anuncis en xarxes socials. • Nombre de seguidors a les diferents xarxes socials. • Mencions a les xarxes socials i anàlisi del contingut dels missatges. • Nombre de visites procedents d'escoles. • Nombre de visitants d'associacions de jubilats. • Enquestes de satisfacció i sondejos d'opinió als visitants. • Tràfic web a l'online newsroom. • Clipping de mitjans de comunicació generals i especialitzats. • Feedback del patronat de la FPPFI.
<p>Construir una identitat forta del Museu reforçant la imatge i la reputació de l'organització.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tràfic al web del Museu. • Nombre de reserves online. • Nombre de seguidors a les diferents xarxes socials on el Museu disposa de perfil. • Mencions a les xarxes socials i anàlisi del contingut dels missatges. • Demanda de fulletons promocionals.

<p>Canviar la percepció que té el públic sobre el ferrocarril i aconseguir més valoració social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tràfic al blog corporatiu del Museu. • Nombre de seguidors a les diferents xarxes socials on el Museu disposa de perfil. • Mencions a les xarxes socials i anàlisi del contingut dels missatges. • Participació en el concurs llançat a les xarxes socials. • Enquestes i sondejos d'opinió online.
<p>Augmentar el coneixement dels voluntaris sobre l'organització, les seves funcions i la importància d'oferir un bon servei als visitants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assistència als tallers sobre atenció al públic. • Assistència a les reunions amb la direcció. • Feedback dels voluntaris. • Enquestes online d'opinió que siguin anònimes als voluntaris. • Enquestes d'opinió i sondejos als visitants sobre l'atenció que han rebut.
<p>Aconseguir 10.000 visitants a l'any a partir de l'execució del pla de comunicació.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Balanç anual de visitants. • Avaluació de la demanda per part de les escoles. • Avaluació de la demanda dels paquets turístics per a jubilats. • Nombre de reserves online. • Enquestes per saber com els visitants han conegut el Museu del Ferrocarril. • Enquesta de satisfacció després de visitar el Museu.

Font: Elaboració pròpia

5. Conclusions

Després de l'elaboració d'aquest projecte, i en relació amb els objectius i les preguntes exposades al primer punt del treball, podem arribar a diverses conclusions.

En primer lloc, cal ressaltar que la fase d'investigació per analitzar la situació de la qual parteix l'organització és indispensable per identificar i estudiar les necessitats que té i que es poden abordar des de l'àmbit de la comunicació corporativa i les relacions públiques. En el cas del Museu del Ferrocarril, gràcies a aquest anàlisi inicial s'han pogut detectar les mancances que pateix l'entitat, que es poden sintetitzar en la falta d'una comunicació integrada i objectius poc definits. En aquest mateix sentit, establir clarament la missió, els objectius i els valors de l'organització resulta decisiu a l'hora de plantejar el pla de comunicació, ja que serveixen de marc per a les estratègies i les línies d'actuació proposades.

En relació amb l'elaboració del pla de comunicació estratègica, podem concloure que sempre s'ha d'adequar als recursos de què disposa l'organització. En el cas d'aquest projecte, el Museu del Ferrocarril és una organització privada sense ànim de lucre que disposa d'un pressupost moderat per destinar a la comunicació. Per aquest motiu, doncs, cal prioritzar les accions que puguin tenir un retorn per inversió més notable.

En aquest punt, cal destacar l'anàlisi i selecció de públics, una pràctica molt útil si hem d'escollir entre aquells que poden ser més beneficiosos per aconseguir els objectius que s'han plantejat. En aquest cas, un dels objectius més ambiciosos que s'ha plantejat és aconseguir 10.000 visitants a l'any a partir de l'execució del pla de comunicació. Donat que els clients d'un museu no són "clients habituals", ja que la gran majoria només visitaran les instal·lacions una vegada a la seva vida³, després de l'anàlisi dels públics s'ha apostat per invertir esforços en fidelitzar escoles i associacions per tenir una afluència de públic regular a llarg termini.

Els públics interns també són clau per al desenvolupament de l'entitat, i podem concloure que cal tenir una bona comunicació interna perquè tots els membres de l'organització sumin esforços en la mateixa direcció.

³ En general, només s'aconsegueix fidelitzar un 3% dels visitants als museus (Diéguez, 2015).

Per una altra part, cal remarcar també la importància de les estratègies que es plantegen per consolidar la imatge de l'organització, ja que contribueixen a donar-li visibilitat entre els públics clau que es consideren clients potencials. Una imatge sòlida és essencial per aconseguir el posicionament desitjat i transmetre la identitat de l'organització als seus públics de manera correcta i efectiva.

Pel que fa al pla de comunicació en relació als recursos econòmics de la institució, hem pogut observar que la posada en marxa de les diferents accions proposades pot suposar una despesa important per a una organització sense ànim de lucre com és el Museu del Ferrocarril. S'ha de tenir en compte, però, que moltes de les accions amb un pressupost elevat tindran retorn durant un període de temps ampli i que, per tant, es poden considerar inversions a llarg termini (com per exemple la creació de material didàctic per a visites escolars).

En una organització d'aquestes característiques i amb un pressupost ajustat, també resulta molt important la utilització de canals propis (lloc web, blog i perfil a les xarxes socials) per assolir els objectius descrits sense excedir-nos en les despeses. Les xarxes socials, per exemple, permeten abaratir costos i, a la vegada, fer una segmentació acurada dels públics. Així, esdevenen un recurs molt rendible en comparació amb els mitjans tradicionals i permeten un control més exhaustiu de la comunicació.

Tot i això, tenir presència als mitjans de comunicació també és beneficiós per a l'organització, sobretot quan es troba en fase de creixement i necessita guanyar visibilitat per seguir desenvolupant la seva trajectòria. En aquest sentit, resulta imprescindible fer una revisió a consciència per seleccionar els mitjans de comunicació que puguin causar un impacte amb retorn i entre els públics clau, ja que per dur a terme tàctiques publicitàries la inversió econòmica que s'haurà de fer serà més elevada. El mateix succeeix amb els líders d'opinió o prescriptors: cal seleccionar-los amb cura per aconseguir accions amb impacte i retorn.

La finalitat del Museu com a institució és, en última instància, divulgar el patrimoni ferroviari i industrial a través de l'experiència amb peces i instal·lacions d'època. Per aquest motiu, doncs, l'èxit global del pla de comunicació es mesurarà fent un balanç dels visitants un cop acabada la temporada alta de 2020 i després d'un any de l'aplicació del pla estratègic de comunicació, així com l'avaluació de la qualitat i la satisfacció d'aquestes visites.

Una manera de millorar encara més aquest projecte, seria plantejant un pla o manual de comunicació de crisi, que pot ser objecte d'estudi més endavant. Tal com apunta Lalueza (2017), la gran majoria de crisis que pot patir una organització són previsible, i per això és aconsellable realitzar una auditoria de riscos i vigilar l'entorn de l'organització per solucionar els possibles problemes quan se'n detecten els primers indicis.

En definitiva, tornant a la proposta exposada en aquest treball, un pla de comunicació amb objectius ben definits i mesurables, que treballen en la mateixa direcció per poder gestionar la comunicació de manera integrada, pot suposar una gran diferència per a una organització que vol desenvolupar-se i fer-se un lloc en el panorama cultural i turístic en la seva zona d'influència. Sobretot quan es disposen de pocs recursos, cal gestionar-los a partir d'una planificació clara i de la manera més eficient possible, buscant quines són les claus de l'èxit per aconseguir créixer i assolir els propòsits de l'organització.

6. Bibliografia

BRANDENBURGER, A. M., NALEBUFF, B. J. (1996). *Coopetition*. Harper Collins.

CONSELL COMARCAL DE LA RIBERA D'EBRE. *Avaluació i impacte accions 2017. Valoració de la temporada d'estiu*. [Document intern]

DIÉGUEZ, S. (2015). *¿Por qué la gente no visita los museos de arte?*. Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas. Recuperat de <http://bit.ly/2RhJz2b>

DURO, J.A., PIÑOL, J.M. *Museu del Ferrocarril de Móra la Nova: pla estratègic d'actuacions prioritàries i d'enquadrament en el Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya*. Desembre de 2016

EP Turismo (21/03/2016). *Jubilados con ganas de nuevas experiencias, el perfil del viajero más buscado*. Europa Press. Recuperat de <http://bit.ly/2IKB7ox>

FERNÁNDEZ, M. (2003). Los museos espacios de cultura, espacios de aprendizaje. *IBER. Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e historia*. Nº 36 Abril-mayo-junio 2003. (p.55-61)

LALUEZA, F. (2017). *The show must go on*. Oberta UOC Publishing SL

LEAL, A., QUERO, M.J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Observatorio Cultural Proyecto Atalaya. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz

MATILLA, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC. *Capítulo 1: La planificación estratégica y las Relaciones Públicas* (p. 17-65)

MORAGREGA, J., SASPLUGAS, J. Comunicació personal, 23 d'abril de 2019

PARRISH, D. (2007). *T-Shirts and Suits. A Guide to the Business of Creativity*. Liverpool: Merseyside ACME

RECUERO, N., BLASCO, F., GARCÍA DE MADARIAGA, J. (2016). *Marketing del turismo cultural*. Madrid: ESIC Editorial

SMITH, R.D. (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. Nova York: Routledge

THROSBY, D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press

VARGO, S. L., LUSCH, R. F. (2006). «Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be». En LUSCH, R. F. y VARGO S. L. (eds.): *Toward a Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. New York: M.E. Sharpe

VILA, J. (n/d). *Comunicació estratègica i creativa en les organitzacions*. [Apunts acadèmics]. UOC. Que inclou:

VILA, J. (n/d). *Creativitat estratègica*. [Apunts acadèmics]. UOC

VILA, J. (n/d). *El pla de comunicació*. [Apunts acadèmics]. UOC

VILA, J. (n/d). *Gestió estratègica de marca*. [Apunts acadèmics]. UOC

VILA, J. (n/d). *La planificació estratègica*. [Apunts acadèmics]. UOC