

Josep Roldán Montfort

Pla de màrqueting per a la Colla Castellers Xiquets de Tarragona

TREBALL FI DE GRAU

Àrea temàtica: Pla de màrqueting

Doble grau d'Administració i Direcció d'Empreses + Finances i Comptabilitat



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Curs 2025-2026

ÍNDEX

Títol: Pla de màrqueting per a la Colla Castellers Xiquets de Tarragona.....	6
Resum.....	6
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Presentació.....	8
1. INTRODUCCIÓ.....	10
1.1. Context i justificació del tema.....	10
1.2. Objectius del treball.....	11
1.3. Metodologia del treball.....	12
1.4. Estructura del treball.....	13
2. MARC TEÒRIC.....	13
2.1. El màrqueting en entitats culturals i sense ànim de lucre.....	13
2.2. El màrqueting cultural.....	14
2.3. Associacionisme cultural, base comunitària i participació.....	15
2.3.1. Els castells: història, identitat i patrimoni immaterial UNESCO.....	16
2.3.2. La Colla Castellers Xiquets de Tarragona.....	16
2.4. Màrqueting digital i comunicació cultural.....	17
2.5. Benchmark de gestió: els Castellers de Vilafranca com a referent.....	17
3. MARC METODOLÒGIC.....	19
3.1. Enfocament i naturalesa del treball.....	19
3.2. Metodologia qualitativa: entrevistes en profunditat.....	19

3.2.1. Justificació de la tècnica.....	19
3.2.2. Selecció dels perfils entrevistats.....	20
3.2.3. Disseny del guió i procediment.....	21
3.2.4. Mètode d'anàlisi de les entrevistes.....	22
3.3. Fonts secundàries i auditoria de la comunicació digital.....	24
3.4. Limitacions de l'estudi.....	25
4. ANÀLISI DE SITUACIÓ.....	26
4.1. Anàlisi interna: recursos, capacitats, identitat i comunicació actual.....	26
4.2. Anàlisi externa: PESTEL aplicada a l'entorn casteller i cultural.....	30
4.3. Anàlisi competitiva: altres colles castelleres de Tarragona.....	32
4.3.1. Colla Jove Xiquets de Tarragona.....	32
4.3.2. Xiquets del Serrallo.....	33
4.3.3. Mapa competitiu i conclusions.....	34
4.4. Anàlisi dels públics actuals.....	35
4.5. Diagnosi estratègica: matriu DAFO.....	37
5. DISSENY DEL PLA DE MÀRQUETING PER A LA COLLA CASTELLERS XIQUETS DE TARRAGONA.....	39
5.1. Fonaments estratègics del pla en clau de màrqueting cultural.....	39
5.2. Missió, visió i valors de marca.....	41
5.3. Segmentació i definició dels públics objectiu.....	43
5.4. Objectius de màrqueting.....	44
5.5. Posicionament de la marca Xiquets.....	45
5.6. Estratègia de màrqueting.....	47

5.7. Desenvolupament del màrqueting mix adaptat.....	49
5.7.1. Producte.....	49
5.7.2. Preu.....	50
5.7.3. Distribució.....	51
5.7.4. Comunicació.....	52
5.8. Pla d'accions proposades i calendari orientatiu.....	54
5.9. Pressupost estimatiu.....	56
5.10. Sistema de seguiment proposat: KPIs i indicadors d'avaluació.....	57
6. CONCLUSIONS.....	59
7. LIMITACIONS I FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ.....	60
8. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	62
9. ANNEXOS.....	65
Annex 1. Guió d'entrevista al president de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona.....	65
Annex 2. Guió d'entrevista a un representant de la CCCC.....	66
Annex 3. Guió d'entrevista semiestructurada a la consellera de Cultura de l'Ajuntament de Tarragona.....	68
Annex 4. Guió comú d'entrevista semiestructurada de contrast competitiu.....	69
Annex 5. Matriu de síntesi de les entrevistes.....	70

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1. Resum de l'estructura del treball	13
Taula 2. Perfil dels informants entrevistats	21
Taula 3. Sistema de codificació temàtica de les entrevistes	23
Taula 4. Principals fonts secundàries utilitzades en l'estudi	24
Taula 5. Síntesi de l'anàlisi interna de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona	29
Taula 6. Síntesi de l'anàlisi PESTEL aplicada als Xiquets de Tarragona	31
Taula 7. Mapa competitiu de les colles analitzades	34
Taula 8. Públics actuals i principals reptes de màrqueting	36
Taula 9. Matriu DAFO de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona	37
Taula 10. Integració dels models teòrics en el disseny del pla de màrqueting	40
Taula 11. Valors de marca proposats per als Xiquets de Tarragona	42
Taula 12. Segmentació i públics objectiu del pla de màrqueting	43
Taula 13. Objectius de màrqueting proposats	45
Taula 14. Eixos del posicionament proposat	46
Taula 15. Eixos de l'estratègia de màrqueting proposada	48

Taula 16. Nivells del producte casteller als Xiquets de Tarragona	49
Taula 17. Variable preu aplicada als principals públics objectiu	51
Taula 18. Punts de contacte i distribució dels Xiquets de Tarragona	52
Taula 19. Missatges comunicatius per públic objectiu	53
Taula 20. Calendari orientatiu del pla d'accions	55
Taula 21. Pressupost estimatiu del pla d'accions	56
Taula 22. Indicadors de seguiment per àmbit d'actuació	58

ÍNDIX DE FIGURES

Figura 1. Vinculació personal amb el món casteller al llarg del temps	9
Figura 2. Escut i camisa de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona	17
Figura 3. Exemple de projecció institucional dels Castellers de Vilafranca	18
Figura 4. Pati del Pou, espai actual d'assaig dels Xiquets de Tarragona	27
Figura 5. Pàgina web oficial dels Xiquets de Tarragona	28

Títol: Pla de màrqueting per a la Colla Castellers Xiquets de Tarragona.

Resum

Aquest Treball de Fi de Grau té com a objectiu dissenyar un pla de màrqueting estratègic per a la Colla Castellers Xiquets de Tarragona, amb la finalitat de reforçar-ne la identitat de marca, millorar-ne el posicionament a la ciutat, afavorir la captació i fidelització de membres i explorar vies de diversificació de les fonts de finançament. El treball parteix de la consideració dels castells com a producte cultural i comunitari, i situa la colla en el marc de les entitats culturals i sense ànim de lucre.

Metodològicament, s'adopta un enfocament qualitatiu i una naturalesa propositiva. La investigació es fonamenta en la revisió documental i bibliogràfica, l'anàlisi de fonts secundàries sobre el context casteller i institucional, l'auditoria de la comunicació digital de diverses colles i la realització d'entrevistes en profunditat a informants clau vinculats a la colla, a l'Ajuntament de Tarragona i a la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya.

El marc teòric combina, d'una banda, l'estructura processal del màrqueting en organitzacions no lucratives de Kotler i Andreasen (1987) i, de l'altra, la lògica pròpia del màrqueting cultural de Colbert i Cuadrado (2010), segons la qual el producte cultural no s'adapta arbitràriament al mercat. A partir d'aquest fonament conceptual, el treball desenvolupa una anàlisi de situació i formula una proposta estratègica de màrqueting adaptada a la naturalesa cultural, identitària i comunitària dels Xiquets de Tarragona.

Paraules clau: màrqueting cultural; colles castelleres; pla de màrqueting.

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo diseñar un plan de marketing estratégico para la Colla Castellers Xiquets de Tarragona, con la finalidad de reforzar su identidad de marca, mejorar su posicionamiento en la ciudad, favorecer la captación y fidelización de miembros y explorar vías de diversificación de sus fuentes de financiación. El trabajo parte de la consideración de los castells como un producto cultural y comunitario, y sitúa a la colla en el marco de las entidades culturales y sin ánimo de lucro.

Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo y una naturaleza propositiva. La investigación se fundamenta en la revisión documental y bibliográfica, el análisis de fuentes secundarias sobre el contexto casteller e institucional, la auditoría de la comunicación digital de

diversas collas y la realización de entrevistas en profundidad a informantes clave vinculados a la colla, al Ayuntamiento de Tarragona y a la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya.

El marco teórico combina, por un lado, la estructura procesual del marketing en organizaciones no lucrativas de Kotler y Andreasen (1987) y, por otro, la lógica propia del marketing cultural de Colbert y Cuadrado (2010), según la cual el producto cultural no se adapta arbitrariamente al mercado. A partir de este fundamento conceptual, el trabajo desarrolla un análisis de situación y formula una propuesta estratégica de marketing adaptada a la naturaleza cultural, identitaria y comunitaria de los Xiquets de Tarragona.

Palabras clave: marketing cultural; collas castelleras; plan de marketing.

Abstract

This Final Degree Project aims to design a strategic marketing plan for the Colla Castellers Xiquets de Tarragona in order to strengthen its brand identity, improve its positioning within the city, foster member recruitment and retention, and explore ways to diversify its sources of funding. The study approaches castells as a cultural and community-based product and places the colla within the framework of cultural and nonprofit organizations.

Methodologically, the project adopts a qualitative and proposal-oriented approach. The research is based on a documentary and bibliographic review, the analysis of secondary sources related to the casteller and institutional context, an audit of the digital communication of several colles, and in-depth interviews with key informants linked to the colla, the Tarragona City Council, and the Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya.

The theoretical framework combines, on the one hand, Kotler and Andreasen's (1987) process-oriented structure for marketing in nonprofit organizations and, on the other hand, Colbert and Cuadrado's (2010) cultural marketing logic, according to which the cultural product should not be arbitrarily adapted to market demand. On this conceptual basis, the project develops a situational analysis and proposes a strategic marketing plan adapted to the cultural, identity-based and community-oriented nature of Xiquets de Tarragona.

Keywords: cultural marketing; casteller groups; marketing plan.

Presentació

Aquest Treball de Fi de Grau sorgeix de la confluència entre la meva formació acadèmica en l'àmbit de l'Administració i Direcció d'Empreses i la meva vinculació personal directa amb una de les manifestacions culturals més arrelades de Catalunya: els castells. La meva relació amb la Colla Castellers Xiquets de Tarragona no és recent ni circumstancial, sinó que forma part del meu entorn familiar des de fa anys. El fet que el meu pare n'hagi estat membre des de ben jove m'ha permès créixer en contacte amb la realitat castellera i conèixer, des d'una perspectiva propera, el valor social, cultural i identitari d'aquesta activitat. Posteriorment, aquesta vinculació es va reforçar amb la meva incorporació activa a la colla com a casteller fa cinc anys.

Aquesta experiència viscuda des de dins m'ha permès observar no només la dimensió humana i comunitària de la colla, sinó també algunes de les seves necessitats i limitacions organitzatives. En el cas dels Xiquets de Tarragona, aquestes limitacions es manifesten en aspectes com la manca d'un local propi d'assaig, la dependència d'espais cedits per l'Ajuntament o una estructura de patrocini encara feble, factors que condicionen la seva capacitat d'acció i projecció. Al mateix temps, la colla desenvolupa la seva activitat en un entorn cada vegada més exigent, en què la visibilitat, el reconeixement públic, la captació de nous membres i l'accés a recursos esdevenen elements estratègics rellevants.

En aquest context, el treball neix de la voluntat d'analitzar de quina manera el disseny d'un pla de màrqueting pot contribuir a reforçar la marca d'una entitat cultural de base comunitària, millorar-ne el posicionament i afavorir la captació i fidelització de membres, tot respectant la seva identitat i la naturalesa pròpia del fet casteller. La tria del tema respon, per tant, tant a una motivació personal com a la voluntat d'elaborar un TFG útil, aplicat i acadèmicament rellevant sobre una realitat organitzativa poc estudiada des de la perspectiva del màrqueting estratègic.

Aquest enfocament connecta directament amb diverses competències adquirides al llarg del Grau en Administració i Direcció d'Empreses. D'una banda, les assignatures vinculades al màrqueting m'han proporcionat els fonaments conceptuals necessaris per treballar aspectes com la segmentació, el posicionament i el màrqueting mix. D'altra banda, l'àmbit de la direcció estratègica m'ha aportat eines d'anàlisi com el PESTEL i la matriu DAFO, imprescindibles per a la diagnosi de la situació de la colla i per a la formulació d'un pla coherent. Igualment, les matèries relacionades amb la gestió econòmica i financera resulten útils per abordar el pressupost estimatiu i comprendre la lògica de funcionament d'una entitat sense ànim de lucre.

En definitiva, aquest TFG representa una oportunitat per integrar i aplicar els coneixements adquirits al llarg del grau a una realitat que conec de prop i amb la qual mantinc un fort vincle personal. Més enllà del seu valor acadèmic, el treball neix també amb la voluntat que la seva aportació pugui resultar útil per a la Colla Castellers Xiquets de Tarragona, contribuint a la reflexió sobre el seu futur, la seva projecció i el seu posicionament dins l'àmbit casteller i cultural de la ciutat.

Figura 1. Vinculació personal amb el món casteller al llarg del temps



Font: Elaboració pròpia a partir d'imatges de l'arxiu personal de l'autor.

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Context i justificació del tema

Els castells constitueixen una de les manifestacions culturals més representatives de Catalunya. Declarats Patrimoni Cultural Immaterial de la Humanitat per la UNESCO el 16 de novembre de 2010, són reconeguts com una pràctica estretament vinculada a la identitat cultural catalana i a valors com la continuïtat, la cohesió social i la solidaritat (UNESCO, 2010; Departament de Cultura, 2025).

En l'actualitat, el fet casteller s'articula al voltant de la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya (CCCC), que, segons dades de març de 2026, està formada per 102 colles nacionals i 14 colles a l'exterior. Així mateix, la federació gestiona quatre pòlisses col·lectives que cobreixen aproximadament 13.500 persones castelleres i els equips directius de les colles, fet que evidencia el grau d'implantació i la dimensió organitzativa d'aquest fenomen cultural (Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya, 2026; Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya, s.d.).

En aquest context d'expansió i consolidació organitzativa del món casteller, les colles ja no operen únicament com a agrupacions de cultura popular, sinó també com a entitats que han d'atendre reptes de gestió, comunicació, seguretat, finançament i relació amb els seus públics i institucions. Això les situa en un escenari en què la construcció d'una identitat de marca coherent i diferenciada adquireix una rellevància creixent (Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya, s.d.).

Tarragona és una de les ciutats de referència del món casteller, amb una tradició documentada des del segle XIX. En aquest procés històric, el cas tarragoní resulta especialment rellevant perquè permet observar l'evolució del model de colla castellera tradicional cap a formes més modernes d'organització, especialment durant el període 1976-1984, amb els Xiquets de Tarragona i la Colla Jove com a actors destacats d'aquesta transformació (Soler García de Oteyza, 2006). L'Ajuntament de Tarragona destaca tant el pes històric d'aquesta activitat a la ciutat com la presència actual de quatre colles locals: Xiquets de Tarragona (1970), Colla Jove Xiquets de Tarragona (1979), Xiquets del Serrallo (1988) i Castellers de Sant Pere i Sant Pau (1990). A aquestes cal afegir la colla universitària Pataquers de la URV, fundada a finals de 2007 (Ajuntament de Tarragona, s.d.-a, s.d.-b; Universitat Rovira i Virgili, s.d.). Aquesta

concentració de colles en un mateix territori genera un entorn de forta visibilitat competitiva pel que fa a la projecció pública, la captació de nous membres i l'accés a recursos.

En aquest escenari, la Colla Castellers Xiquets de Tarragona ocupa una posició singular. La mateixa entitat la presenta com la colla més antiga de la ciutat i explica que la seva configuració actual és fruit del procés d'unificació culminat l'any 1970. Entre els seus principals reconeixements destaquen la Medalla d'Argent de la ciutat de Tarragona, atorgada el 22 de setembre de 1977, i la Creu de Sant Jordi, concedida l'any 2001 (Xiquets de Tarragona, s.d.-a, s.d.-b). Malgrat aquest bagatge històric i simbòlic, la colla continua afrontant limitacions organitzatives significatives; entre elles, la manca d'un local propi d'assaig, una circumstància que la mateixa entitat assenyalava encara vigent el 2024, quan afirmava portar sis anys sense local (Xiquets de Tarragona, 2024).

És precisament en aquesta distància entre el potencial històric i cultural de la colla i els reptes actuals de projecció, captació i sostenibilitat on resideix la justificació d'aquest treball. El disseny d'un pla de màrqueting específic per als Xiquets de Tarragona no es planteja com un exercici acadèmic aliè a la realitat, sinó com una proposta orientada a reforçar la marca de l'entitat, millorar-ne el posicionament a la ciutat, afavorir la captació i fidelització de membres i explorar vies de diversificació del finançament, tot respectant la naturalesa pròpia del fet casteller com a expressió cultural i comunitària.

1.2. Objectius del treball

El present treball té com a objectiu general dissenyar un pla de màrqueting estratègic per a la Colla Castellers Xiquets de Tarragona que contribueixi a reforçar la seva identitat de marca, millorar el seu posicionament a la ciutat, afavorir la captació i fidelització de membres i explorar noves vies de finançament, tot respectant la naturalesa cultural i comunitària de l'entitat.

Per assolir aquest objectiu general, es plantegen els objectius específics següents:

- Analitzar la situació actual de la colla mitjançant eines d'anàlisi estratègica, com el PESTEL, la matriu DAFO i l'anàlisi competitiva de les colles castelleres de Tarragona.
- Examinar el posicionament dels Xiquets de Tarragona en relació amb la Colla Jove Xiquets de Tarragona i els Xiquets del Serrallo, així com extreure referències de gestió a partir del benchmark dels Castellers de Vilafranca.

- Identificar les necessitats, expectatives i percepcions dels públics actuals i potencials de la colla a partir de les entrevistes realitzades a informants clau interns, institucionals i del sector casteller.
- Definir una estratègia de màrqueting adaptada a la lògica del màrqueting cultural, incorporant la segmentació, el posicionament i un màrqueting mix coherent amb la naturalesa de l'entitat.
- Proposar accions de comunicació, captació, fidelització i patrocini orientades a millorar la visibilitat de la colla i a diversificar les seves fonts de finançament.
- Establir un sistema de seguiment basat en indicadors clau d'avaluació que permeti valorar el grau d'assoliment dels objectius en una eventual implementació futura.

1.3. Metodologia del treball

El present treball adopta un enfocament qualitatiu i una naturalesa propositiva. Això implica que la seva finalitat no és implementar ni avaluar empíricament els resultats del pla de màrqueting plantejat, sinó dissenyar una proposta estratègica coherent, fonamentada i potencialment aplicable, que pugui servir com a base per a la futura actuació de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona.

Per a la recollida d'informació s'han utilitzat dues vies complementàries. D'una banda, s'ha dut a terme una revisió documental i bibliogràfica, que inclou l'anàlisi de fonts acadèmiques relatives al màrqueting cultural i al màrqueting en entitats sense ànim de lucre, així com fonts secundàries sobre el context casteller, l'entorn institucional i la realitat específica de la colla. Igualment, s'ha incorporat una auditoria de la comunicació digital de les colles castelleres de Tarragona i dels Castellers de Vilafranca com a referent de gestió i projecció comunicativa.

D'altra banda, el treball es complementa amb la realització d'entrevistes en profunditat a informants clau vinculats a la Colla Castellers Xiquets de Tarragona, a l'Ajuntament de Tarragona i a la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya. Aquestes entrevistes principals es complementen amb dues entrevistes breus de contrast a perfils vinculats a altres colles castelleres de la ciutat, amb la finalitat d'enriquir l'anàlisi competitiva i contextualitzar millor el posicionament dels Xiquets de Tarragona dins l'ecosistema casteller tarragoní.

1.4. Estructura del treball

El present Treball de Fi de Grau s'organitza de manera progressiva per garantir la coherència entre el marc conceptual, l'anàlisi de situació i la proposta estratègica final. Després de la introducció, el treball desenvolupa el marc teòric i el marc metodològic, a partir dels quals es construeix l'anàlisi de situació de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona. Sobre aquesta base, es dissenya el pla de màrqueting proposat, que constitueix el nucli central del treball. Finalment, el document es tanca amb les conclusions, les limitacions i futures línies d'investigació, les referències bibliogràfiques i els annexos.

Taula 1. Resum de l'estructura del treball.

Secció	Contingut principal	Finalitat
Introducció	Context, justificació, objectius, metodologia i estructura	Situar el tema i definir el propòsit del treball
Marc teòric	Fonaments del màrqueting cultural i de les entitats sense ànim de lucre	Aportar la base conceptual de l'estudi
Marc metodològic	Enfocament qualitatiu, entrevistes, fonts secundàries i auditoria digital	Explicar com s'ha elaborat el treball
Anàlisi de la situació	Anàlisi interna, entorn, competència, públics i DAFO	Diagnosticar la situació actual de la colla
Pla de màrqueting	Estratègia, públics objectiu, posicionament, mix, accions i indicadors	Formular la proposta estratègica del TFG
Conclusions i tancament	Conclusions, limitacions, bibliografia i annexos	Tancar i documentar el treball

Font: Elaboració pròpia

2. MARC TEÒRIC

2.1. El màrqueting en entitats culturals i sense ànim de lucre

Durant dècades, la disciplina del màrqueting va quedar principalment associada a l'àmbit empresarial i a la comercialització de béns i serveis amb finalitat lucrativa. Un punt d'inflexió en aquesta concepció es produeix amb l'article de Kotler i Levy (1969), que planteja que el màrqueting no s'ha de restringir exclusivament a les empreses mercantils, sinó que també pot

aplicar-se a organitzacions, institucions i causes que mantenen relacions d'intercanvi amb diversos públics. Aquesta ampliació del concepte va obrir una línia de debat rellevant dins la disciplina, com mostren les crítiques posteriors de Luck (1969), però va contribuir decisivament a legitimar l'estudi del màrqueting en contextos no lucratiu.

Sobre aquesta base, Kotler i Andreasen (1987) desenvolupen un marc específic per al màrqueting estratègic en organitzacions sense ànim de lucre. En aquest tipus d'entitats, l'activitat de màrqueting no es justifica principalment per la maximització del benefici, sinó per l'assoliment d'una missió social, cultural o comunitària. Això implica que la relació amb els públics no es redueix a una transacció econòmica, sinó que incorpora dimensions simbòliques, identitàries i relacionals que condicionen la planificació estratègica.

Des d'aquesta perspectiva, el màrqueting en entitats no lucratives exigeix identificar amb precisió una pluralitat de públics —membres, participants, institucions, patrocinadors, col·laboradors o simpatitzants— i gestionar-los de manera diferenciada, atès que cadascun manté una relació distinta amb l'organització (Kotler & Andreasen, 1987). De manera sintètica, i com a operacionalització pròpia a partir d'aquests autors, aquest procés pot ordenar-se en quatre grans fases: anàlisi de la situació, formulació de l'estratègia, disseny del màrqueting mix i sistema de control i seguiment. Aquesta lectura resulta especialment útil per a un treball de naturalesa propositiva com el present, ja que proporciona l'estructura general a partir de la qual es construeix el pla de màrqueting.

2.2. El màrqueting cultural

Si el model de Kotler i Andreasen (1987) aporta l'estructura general del procés de planificació, Colbert i Cuadrado (2010) introdueixen una lògica específica per comprendre la presa de decisions en l'àmbit cultural. La seva aportació central consisteix a desplaçar el punt de partida habitual del màrqueting comercial: en lloc d'iniciar el procés a partir de les necessitats del mercat per adaptar-hi el producte, en màrqueting cultural el producte preexisteix al mercat i constitueix el punt de partida de la decisió estratègica.

Això significa que la proposta cultural —ja sigui una obra, un espectacle, una activitat artística o una tradició— no hauria de redissenyar-se arbitràriament per ajustar-se a la demanda. El paper del màrqueting és, més aviat, identificar els públics potencialment més receptius a aquella proposta i crear les condicions comunicatives i relacionals que facilitin l'encontre entre producte i públic (Colbert & Cuadrado, 2010). En conseqüència, instruments clàssics com la

segmentació, el posicionament o la comunicació no desapareixen, però queden subordinats a la naturalesa i identitat del producte cultural.

Ara bé, aquesta perspectiva no elimina les tensions inherents a la gestió cultural. Les organitzacions culturals han d'equilibrar, sovint de manera complexa, la fidelitat a la seva identitat, la necessitat d'arribar a nous públics i les exigències de sostenibilitat organitzativa i econòmica (Colbert & Cuadrado, 2010). Precisament per això, el màrqueting cultural no implica renunciar a la planificació estratègica, sinó orientar-la d'acord amb la naturalesa pròpia del producte cultural.

Aquesta perspectiva és especialment adequada per al cas de les colles castelleres. El fet casteller no es pot entendre com un producte adaptable a conveniència del mercat, sinó com una pràctica cultural amb una identitat pròpia, uns valors heretats i una funció simbòlica i comunitària específica. Des d'aquesta lògica, el màrqueting no s'orienta a transformar els castells per fer-los més atractius en termes comercials, sinó a comunicar-los de manera coherent, reforçar el vincle amb els públics i construir una identitat de marca alineada amb la naturalesa de la colla.

2.3. Associacionisme cultural, base comunitària i participació

Les colles castelleres poden interpretar-se com a organitzacions de base comunitària en la mesura que articulen participació, implicació activa i sentit de pertinença al voltant d'un projecte col·lectiu compartit. Des d'una perspectiva general sobre organitzacions comunitàries, Couto (1998) subratlla que la participació efectiva i el vincle dels membres amb l'organització constitueixen factors centrals per a la seva sostenibilitat i capacitat d'acció. Aquesta idea resulta especialment útil per al món casteller, on la continuïtat de la colla depèn directament del compromís dels seus membres i de la seva capacitat de generar cohesió interna.

A diferència d'altres organitzacions culturals en què el públic adopta principalment un paper receptor, les colles castelleres es caracteritzen perquè la participació no és accessòria, sinó constitutiva de la mateixa activitat. No hi ha castell sense la implicació coordinada de la pinya, el tronc i el pom de dalt; per tant, la comunitat no només sosté l'activitat, sinó que n'és una condició imprescindible. En aquest sentit, la relació entre organització i participants s'orienta cap a una lògica de coparticipació, pertinença i construcció compartida de significat.

Kotler i Kotler (2001), en l'àmbit de les institucions culturals, assenyalen que la relació amb els públics pot superar l'esquema proveïdor-consumidor i orientar-se cap a la creació de valor

simbòlic i identitari. En les colles castelleres, aquesta dimensió relacional no opera com un element complementari, sinó com un tret estructural que explica tant la naturalesa de la pràctica castellera com la seva funció social i comunitària.

2.3.1. Els castells: història, identitat i patrimoni immaterial UNESCO

Els castells són torres humanes aixecades per colles organitzades i constitueixen una de les manifestacions més representatives de la cultura popular catalana. Els seus antecedents més directes se situen en els balls de valencians, estesos pel Camp de Tarragona i altres zones de la Catalunya Nova entre els segles XVII i XVIII, a partir dels quals les construccions humanes van anar adquirint progressivament entitat pròpia fins a consolidar-se com una pràctica diferenciada (Xiquets de Tarragona, s.d.-a).

Més enllà de la seva dimensió tècnica, els castells expressen valors com l'esforç col·lectiu, la confiança mútua, la cooperació, la superació i la transmissió cultural intergeneracional. Aquesta càrrega simbòlica i comunitària explica que, el 16 de novembre de 2010, la UNESCO inscrivís els castells a la Llista Representativa del Patrimoni Cultural Immaterial de la Humanitat (UNESCO, 2010). Aquesta inscripció va reforçar la projecció pública i internacional del fet casteller i en va consolidar el reconeixement com a expressió viva de la cultura catalana.

2.3.2. La Colla Castellers Xiquets de Tarragona

Xiquets de Tarragona és la colla degana de la ciutat i es configura, en la seva forma actual, a partir del procés d'unificació culminat l'any 1970 entre la Colla Vella Xiquets de Tarragona i la Colla Nova dels Xiquets de Sant Magí (Xiquets de Tarragona, s.d.-a). L'entitat es presenta com a hereva d'una tradició castellera tarragonina molt anterior, vinculada a la història festiva i associativa de la ciutat.

Entre els seus principals reconeixements institucionals destaquen la Medalla d'Argent de la ciutat de Tarragona, concedida el 1977, i la Creu de Sant Jordi, atorgada l'any 2001 (Xiquets de Tarragona, s.d.-b). La colla vesteix la característica camisa ratllada blanca i vermella i incorpora la Tau a l'escut, reforçant així el seu vincle simbòlic amb la ciutat (Xiquets de Tarragona, s.d.-a, s.d.-b). Més enllà del seu valor històric i identitari, la colla afronta reptes organitzatius contemporanis vinculats a la infraestructura, el finançament, la captació i la comunicació, aspectes que fan pertinent una reflexió estratègica en clau de màrqueting i que seran analitzats amb més detall als capítols següents.

Figura 2. Escut i camisa de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona



Font: Elaboració pròpia a partir d'imatges de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona.

2.4. Màrqueting digital i comunicació cultural

La transformació digital ha modificat la manera com les organitzacions culturals es relacionen amb els seus públics. Kaplan i Haenlein (2010) defineixen els mitjans socials com aplicacions basades en internet que permeten crear i intercanviar contingut generat pels usuaris. En el cas de les entitats culturals i comunitàries, això obre noves possibilitats de visibilitat, interacció i construcció de comunitat més enllà de l'espai físic.

Tanmateix, la comunicació digital no pot desvincular-se de la identitat de l'entitat. D'acord amb Colbert i Cuadrado (2010), els instruments comunicatius del màrqueting cultural han d'estar subordinats a la naturalesa del producte i als valors de l'organització. Per tant, la presència digital no ha de buscar només notorietat o interaccions, sinó reforçar de manera coherent la proposta cultural i el posicionament de l'entitat.

En les colles castelleres, aquesta qüestió és especialment rellevant pel seu fort component visual, emocional i comunitari. Les xarxes socials, els espais web i els continguts audiovisuals poden ampliar la projecció de la colla, connectar amb públics potencials i reforçar el sentiment de pertinença. Per això, l'auditoria de la comunicació digital és una peça important del treball, ja que permet valorar la coherència entre identitat, discurs i presència pública.

2.5. Benchmark de gestió: els Castellers de Vilafranca com a referent

El benchmarking pot entendre's com una eina d'aprenentatge organitzatiu orientada a identificar pràctiques de referència i adaptar selectivament aquells elements que poden resultar

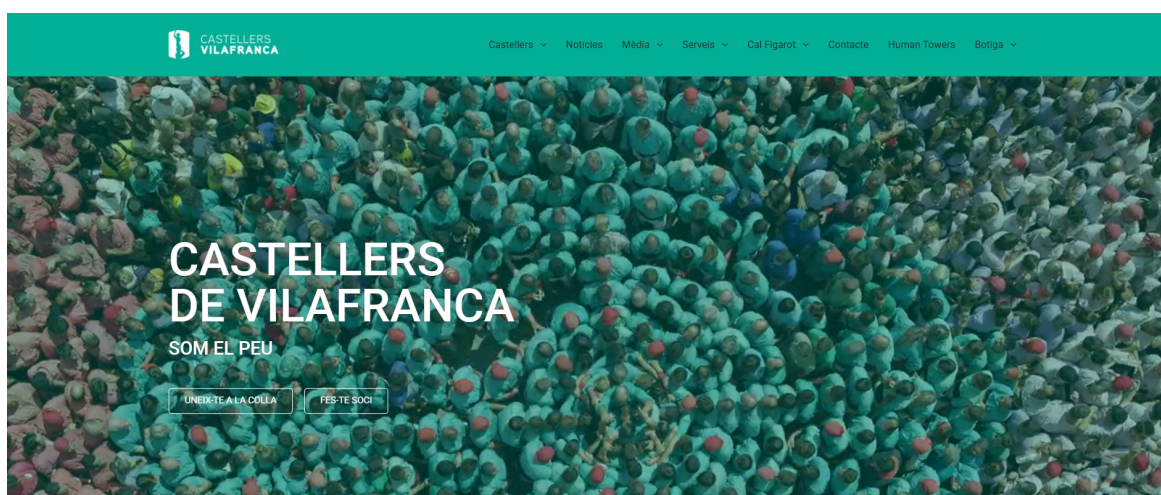
útils en un context diferent (Camp, 1989). En aquest treball, aquesta lògica s'aplica als Castellers de Vilafranca com a colla de referència dins el món casteller, especialment en tres àmbits: organització interna, projecció comunicativa i relació amb patrocinadors.

Aquesta comparació, però, s'ha d'interpretar amb cautela. Els Castellers de Vilafranca operen en un entorn social i simbòlic diferent del dels Xiquets de Tarragona, amb una implantació local, una trajectòria organitzativa i una centralitat identitària pròpies. Per tant, el benchmark no pretén copiar mecànicament un model aliè, sinó detectar pràctiques transferibles i idees inspiradores que, degudament contextualitzades, puguin ser útils per als Xiquets.

Des d'aquesta perspectiva, resulten especialment rellevants tres dimensions: el grau de formalització de l'estructura organitzativa, la consistència de la projecció comunicativa i la capacitat de construir relacions estables amb patrocinadors i col·laboradors. La informació institucional dels Castellers de Vilafranca mostra una estructura formalitzada, espais diferenciats de govern intern, una comunicació sostinguda i una relació explícita amb empreses col·laboradores i patrocinadors (Castellers de Vilafranca, s.d.-a, s.d.-b).

Aquests elements suggereixen una gestió orientada no només a l'activitat castellera, sinó també a la consolidació institucional, la projecció de marca i la sostenibilitat relacional. Per això, els Castellers de Vilafranca constitueixen un referent útil per identificar quines dimensions organitzatives i comunicatives podrien reforçar-se en el cas dels Xiquets de Tarragona.

Figura 3. Exemple de projecció institucional dels Castellers de Vilafranca



Font: Captura pròpia a partir de la pàgina web oficial dels Castellers de Vilafranca.

3. MARC METODOLÒGIC

3.1. Enfocament i naturalesa del treball

El present Treball de Fi de Grau s'inscriu en una recerca aplicada de caràcter qualitatiu i de naturalesa propositiva. La seva finalitat no és implementar ni avaluar empíricament un pla de màrqueting, sinó dissenyar una proposta estratègica coherent, fonamentada i contextualitzada que pugui orientar la futura actuació de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona.

L'enfocament qualitatiu respon a la naturalesa de l'objecte d'estudi, ja que la colla no és només una organització associativa, sinó també una entitat cultural i comunitària vinculada a valors identitaris, simbòlics i relacionals. Per aquest motiu, la seva realitat no pot analitzar-se únicament a partir d'indicadors quantitius, sinó que requereix comprendre la seva situació organitzativa i comunicativa, així com les percepcions dels actors clau del seu entorn institucional i casteller.

Així mateix, la naturalesa propositiva del treball és coherent amb la finalitat aplicada del TFG. El resultat esperat és l'elaboració d'un pla de màrqueting adaptat als Xiquets de Tarragona, orientat a reforçar-ne el posicionament, la captació i fidelització de membres, i la diversificació de les fonts de finançament.

Des d'aquesta perspectiva, el treball se situa entre l'anàlisi estratègica i el màrqueting cultural. D'una banda, ordena el procés de planificació segons la lògica del màrqueting en entitats sense ànim de lucre; de l'altra, assumeix que aquest procés ha de respectar el fet casteller com a pràctica identitària, patrimonial i comunitària. Per això, el disseny metodològic combina fonts secundàries, auditoria de la comunicació digital i entrevistes en profunditat, amb l'objectiu de construir un diagnòstic sòlid que sustenti les decisions estratègiques del capítol cinquè.

3.2. Metodologia qualitativa: entrevistes en profunditat

3.2.1. Justificació de la tècnica

Dins d'un enfocament qualitatiu, l'entrevista en profunditat és adequada per comprendre percepcions, interpretacions i experiències dels actors implicats, més enllà de la simple descripció de fets observables. Kvale i Brinkmann (2015) assenyalen que aquesta tècnica permet accedir al punt de vista dels participants i interpretar com construeixen significat sobre la seva realitat.

En aquest TFG, les entrevistes són pertinents perquè els Xiquets de Tarragona no poden analitzar-se només a partir d'indicadors quantitativs o fonts documentals. Com a entitat cultural i comunitària, la seva realitat està condicionada per factors simbòlics, identitaris, organitzatius i institucionals. Per això, les entrevistes permeten aprofundir en la identitat de la colla, els reptes interns, la projecció pública, la captació de membres i la relació amb l'entorn casteller i institucional.

A més, l'entrevista en profunditat ofereix flexibilitat per combinar una orientació temàtica prèvia amb l'exploració de qüestions emergents durant la conversa (Gillham, 2005). Aquesta característica encaixa amb la naturalesa propositiva del treball, orientada a comprendre un cas concret dins del seu context i utilitzar aquesta comprensió com a base per a la presa de decisions (Merriam & Tisdell, 2016).

Així, les entrevistes serveixen per enriquir el diagnòstic de situació i donar solidesa al disseny posterior del pla de màrqueting.

3.2.2. Selecció dels perfils entrevistats

La selecció dels perfils entrevistats respon a un criteri intencional i no probabilístic, propi de la recerca qualitativa, orientat a identificar informants clau amb capacitat per aportar coneixement rellevant sobre la realitat organitzativa, institucional i sectorial de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona. L'objectiu no és obtenir una mostra representativa en termes estadístics, sinó accedir a discursos qualificats que permetin enriquir la comprensió del cas estudiat i fonamentar el disseny del pla de màrqueting proposat.

D'acord amb aquest criteri, s'han seleccionat tres perfils principals: Melcior Bustos, president dels Xiquets de Tarragona; Antonio M. Sánchez, representant de la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya i responsable dels grups de treball de Tarragona; i Sandra Ramos, consellera de Cultura de l'Ajuntament de Tarragona. Aquests perfils permeten combinar la perspectiva interna de la colla, la visió sectorial del món casteller i la mirada institucional de la ciutat.

De manera complementària, s'han incorporat dues entrevistes breus a perfils vinculats a altres colles castelleres de Tarragona: Gorka Bertran, excap de colla i cap de pinyes de la Colla Jove Xiquets de Tarragona, i Aleix Gaya, cap de canalla dels Xiquets del Serrallo. Aquestes entrevistes aporten una mirada de contrast per comprendre millor el posicionament relatiu dels Xiquets dins l'ecosistema casteller local.

Taula 2. Perfil dels informants entrevistats

Nom i cognoms	Càrrec o perfil	Entitat / vinculació	Tipus de visió aportada
Melcior Bustos	President	Colla Castellers Xiquets de Tarragona	Visió interna de la colla i dels seus reptes organitzatius, comunicatius i estratègics
Antonio Sánchez	Vocal responsable dels Grups de Treball Territorials de Tarragona	Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya	Visió sectorial del món casteller i dels grups de treball territorials vinculats a Tarragona
Sandra Ramos	Consellera de Cultura	Ajuntament de Tarragona	Visió institucional, cultural i local sobre el paper de la colla a la ciutat
Gorka Bertran	Excap de colla i cap de pinyes	Colla Jove Xiquets de Tarragona	Visió comparativa local sobre la realitat castellera tarragonina des d'una altra colla de la ciutat
Aleix Gaya	Cap de canalla	Xiquets del Serrallo	Visió comparativa local i comunitària des d'una altra colla de la ciutat

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes realitzades

Pel que fa al format, les entrevistes principals es plantegen preferentment de manera presencial i amb una durada aproximada d'una hora, per tal d'afavorir una conversa fluida i aprofundida. En el cas de les entrevistes complementàries, el format és més breu i focalitzat, d'acord amb la seva funció de contrast competitiu. En tots els casos, les entrevistes es plantegen com a no anònimes, atès que la rellevància del càrrec, la trajectòria i la vinculació dels participants formen part del valor interpretatiu de la informació recollida.

3.2.3. Disseny del guió i procediment

Les entrevistes s'han dissenyat a partir d'un guió semiestructurat, seguint l'estructura proposada per Patton (2002). Aquest format permet organitzar la conversa al voltant de blocs temàtics prèviament definits i, alhora, adaptar les preguntes a cada perfil entrevistat. Aquesta opció és adequada per al treball, ja que no es busca aplicar un qüestionari tancat, sinó obtenir informació qualitativa contextualitzada i útil per al diagnòstic de situació i el posterior disseny del pla de màrqueting.

En el cas dels tres perfils principals, el guió incorpora blocs centrats en la identitat de la colla, la situació actual, els reptes organitzatius i comunicatius, la relació amb els públics, el finançament, la projecció institucional i les perspectives de futur. A partir d'aquesta base comuna, les preguntes s'adapten a cada informant: el president aporta la diagnosi interna dels Xiquets; el representant de la Coordinadora, la visió sectorial del món casteller; i la consellera de Cultura, la perspectiva institucional i local.

Les entrevistes complementàries a perfils vinculats a altres colles castelleres de Tarragona tenen un format més breu i focalitzat. Se centren en la identitat de cada colla, la seva percepció dins la ciutat, les diferències respecte als Xiquets, les estratègies de captació i comunicació, i els reptes compartits pel món casteller local. La seva funció és aportar informació de contrast per reforçar l'anàlisi competitiva sense desplaçar el focus principal del treball.

Pel que fa al procediment, les entrevistes principals es plantegen preferentment en format presencial i amb una durada aproximada d'una hora, mentre que les complementàries tenen un format més breu. Prèviament, es contacta amb cada informant per explicar la finalitat acadèmica de l'estudi i acordar el format de resposta. Posteriorment, la informació obtinguda s'organitza segons els blocs temàtics del guió per facilitar-ne l'anàlisi i la integració en el diagnòstic del treball.

3.2.4. Mètode d'anàlisi de les entrevistes

La informació obtinguda a través de les entrevistes s'ha analitzat mitjançant un procediment qualitatiu basat en la categorització temàtica del contingut. Aquest enfocament permet identificar idees recurrents, coincidències, divergències i matisos en els discursos dels informants, i construir una interpretació fonamentada de la realitat estudiada. D'acord amb Braun i Clarke (2006), l'anàlisi temàtica és útil per identificar i organitzar patrons de significat dins d'un conjunt de dades qualitatives.

El procés d'anàlisi ha consistit, en primer lloc, a ordenar la informació segons els blocs del guió semiestructurat i, posteriorment, a realitzar una lectura comprensiva de les respostes per identificar els principals temes emergents. A partir d'aquesta lectura, les aportacions dels informants s'han agrupat en codis o blocs temàtics concrets, que posteriorment s'han integrat en categories més àmplies vinculades als objectius del treball i als eixos del pla de màrqueting.

Taula 3. Sistema de codificació temàtica de les entrevistes

Categoria temàtica	Codis temàtics associats
Identitat i trajectòria de la colla	Història dels Xiquets; condició de colla degana; tradició; camisa i escut; orgull de pertinença; relat identitari.
Organització interna i recursos	Funcionament associatiu; voluntariat; estructura de junta; equips de treball; continuïtat organitzativa; limitacions de recursos.
Espai i local propi	Pati del Pou; manca de local propi; limitacions de l'espai actual; futur local del carrer Santa Anna; impacte en la vida social i castellera.
Comunicació i projecció pública	Pàgina web; xarxes socials; Instagram; X; YouTube; relat de marca; visibilitat pública; coherència comunicativa.
Captació i fidelització de membres	Joves; universitaris; famílies; boca-orella; actes de ciutat; assistència als assajos; continuïtat; sentiment de pertinença.
Relació amb la ciutat i les institucions	Víncle amb Tarragona; Ajuntament; CCCC; entitats culturals; calendari festiu; paper de la colla dins la ciutat.
Finançament i patrocini	Recursos propis; suport institucional; patrocinadors; empreses locals; retorn per als patrocinadors; diversificació de fonts de finançament.
Entorn casteller i posicionament competitiu	Colla Jove; Xiquets del Serrallo; Castellers de Vilafranca; diferenciació; competència local; benchmark; espai propi dels Xiquets.
Reptes futurs i orientació estratègica	Necessitats prioritàries; oportunitats de millora; reforç de marca; captació; comunicació; sostenibilitat organitzativa.

Font: Elaboració pròpia.

Aquesta codificació permet comparar les perspectives recollides, detectar convergències i divergències, i fonamentar les taules de síntesi dels annexos, on les aportacions s'organitzen per blocs interpretatius i no com una transcripció literal.

Els resultats no tenen voluntat de representativitat estadística, sinó que serveixen com a base interpretativa per enriquir el diagnòstic i fonamentar el pla de màrqueting. Per això, les entrevistes s'integren amb les fonts secundàries i l'auditoria digital dins d'una lògica de triangulació qualitativa (Merriam & Tisdell, 2016).

3.3. Fonts secundàries i auditoria de la comunicació digital

A més de les entrevistes en profunditat, el treball es fonamenta en fonts secundàries i en una auditoria qualitativa de la comunicació digital de diverses colles castelleres. Aquesta combinació permet complementar les aportacions dels informants amb evidències documentals i observacionals, contextualitzar el cas dels Xiquets de Tarragona i reforçar el diagnòstic de situació. Tal com assenyala Bowen (2009), l'anàlisi documental és útil en recerca qualitativa perquè permet contrastar i ampliar la informació obtinguda per altres vies.

Les fonts secundàries inclouen bibliografia acadèmica i metodològica, documentació institucional i sectorial, webs oficials i materials digitals vinculats al món casteller. La taula següent en sintetitza els principals recursos i la seva utilitat.

Taula 4. Principals fonts secundàries utilitzades en l'estudi

Nom del recurs	Utilitat per al TFG
Bibliografia acadèmica sobre màrqueting cultural i entitats sense ànim de lucre	Fonamentar el marc teòric i l'aplicació del màrqueting estratègic a una entitat cultural.
Bibliografia metodològica sobre recerca qualitativa, entrevistes i anàlisi documental	Justificar l'enfocament qualitatiu, les entrevistes i la triangulació de la informació.
UNESCO i Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya	Contextualitzar els castells com a patrimoni cultural immaterial.
Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya	Situar el fet casteller en el seu marc sectorial actual.
Ajuntament de Tarragona	Contextualitzar el pes dels castells i les colles locals a la ciutat.
Pàgina web oficial dels Xiquets de Tarragona	Analitzar la història, identitat, reconeixements i situació actual de la colla.
Notícia "Sis anys sense local" dels Xiquets de Tarragona	Justificar la manca de local propi com a limitació organitzativa.
Pàgines web i canals digitals dels Xiquets, Jove i Serrallo	Comparar la presència pública i comunicativa de les colles tarragonines.
Pàgina web i canals digitals dels Castellers de Vilafranca	Donar suport al benchmark de gestió i comunicació.
Informació institucional de la URV sobre associacionisme estudiantil	Incorporar Pataquers de la URV al mapa casteller tarragoní.

Font: Elaboració pròpia

De manera complementària, s'ha dut a terme una auditoria qualitativa de la comunicació digital centrada en quatre colles: els Xiquets de Tarragona, com a objecte principal d'estudi; la Colla Jove Xiquets de Tarragona i els Xiquets del Serrallo, com a referents locals; i els Castellers de Vilafranca, com a referent extern de gestió i projecció comunicativa. L'objectiu no és mesurar quantitativament el rendiment digital, sinó analitzar comparativament la presència pública, la coherència comunicativa i el posicionament transmès a través dels canals oficials.

L'observació s'ha centrat en les pàgines web oficials i en les principals xarxes socials de cada colla —Instagram, Facebook, X, TikTok o YouTube, segons el grau d'activitat i disponibilitat de cada canal—, atenent aspectes com l'actualització dels continguts, la identitat visual, el to comunicatiu, la informació pràctica disponible, el relat de marca i la capacitat dels canals per reforçar la vinculació comunitària i la projecció pública.

Així, l'auditoria digital s'entén com una observació qualitativa orientada a identificar fortaleeses, debilitats i diferències rellevants entre colles, i s'integra amb les entrevistes i l'anàlisi documental dins una lògica de triangulació metodològica que reforça la solidesa del diagnòstic final (Merriam & Tisdell, 2016).

3.4. Limitacions de l'estudi

El present treball presenta diverses limitacions metodològiques que cal tenir en compte per delimitar-ne l'abast i interpretar-ne els resultats amb prudència. En primer lloc, l'estudi adopta un enfocament qualitatiu i es basa en una mostra reduïda d'informants clau. Aquesta decisió és coherent amb la naturalesa exploratòria i propositiva del TFG, però implica que les conclusions no es poden interpretar en termes de representativitat estadística ni generalitzar-se al conjunt del món casteller o de les entitats culturals sense ànim de lucre.

En segon lloc, la recerca depèn de la disponibilitat, accessibilitat i profunditat de les respostes dels perfils entrevistats. Tot i que han estat seleccionats per la seva rellevància, les seves aportacions responen a percepcions i valoracions situades, condicionades per la seva posició institucional, organitzativa o sectorial.

En tercer lloc, l'auditoria de la comunicació digital s'ha plantejat des d'una òptica qualitativa i observacional, no com una anàlisi tècnica exhaustiva de mètriques digitals. Per tant, permet identificar tendències, fortaleeses i debilitats comunicatives, però no ofereix una comparació quantitativa sistemàtica del rendiment de cada canal.

Finalment, la naturalesa propositiva del treball també constitueix una limitació, ja que el TFG dissenya un pla de màrqueting adaptat a la realitat dels Xiquets de Tarragona, però no n'inclou la implementació ni l'avaluació empírica posterior. En conseqüència, les propostes formulades s'han d'entendre com una orientació estratègica fonamentada, però no com un model validat en la pràctica.

4. ANÀLISI DE SITUACIÓ

L'anàlisi de situació constitueix el punt de partida per al disseny del pla de màrqueting de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona. Abans de formular objectius, estratègies i accions, cal comprendre la realitat actual de l'entitat des d'una perspectiva interna i externa. Per aquest motiu, aquest capítol analitza els recursos i capacitats de la colla, l'entorn cultural i institucional, la competència, els públics actuals i potencials, i tanca amb una diagnosi estratègica mitjançant la matriu DAFO. L'anàlisi es fonamenta en fonts secundàries, l'auditoria de la comunicació digital i les entrevistes a informants clau.

4.1. Anàlisi interna: recursos, capacitats, identitat i comunicació actual

La Colla Castellers Xiquets de Tarragona parteix d'una identitat sòlida dins l'ecosistema casteller tarragoní. L'entitat es presenta com la colla degana de la ciutat i vincula la seva configuració actual al procés d'unificació de 1970 entre la Colla Vella Xiquets de Tarragona i la Colla Nova dels Xiquets de Sant Magí. Aquesta trajectòria, reforçada per reconeixements com la Medalla d'Argent de la ciutat i la Creu de Sant Jordi, constitueix un actiu simbòlic rellevant per al seu posicionament.

Les entrevistes també destaquen el caràcter històric, arrelat i respectat dels Xiquets. Tanmateix, aquesta fortalesa no sempre es tradueix en una projecció pública prou clara. La marca disposa d'un relat potent, basat en la tradició, la continuïtat i la vinculació amb Tarragona, però necessita comunicar-se amb més intensitat davant la ciutadania, els joves, els nous membres potencials i els patrocinadors.

Organitzativament, la colla funciona mitjançant una estructura associativa basada en el voluntariat. La junta es divideix en àrees tècniques, socials, administratives, comunicatives i organitzatives, fet que permet distribuir responsabilitats, però també pot limitar la continuïtat en àmbits com la comunicació, la captació, el patrocini o el seguiment d'accions estratègiques.

Pel que fa a la base social, els Xiquets compten aproximadament amb 400 membres vinculats al cens intern de les darreres eleccions. Aquesta xifra reflecteix una comunitat àmplia, però el repte no és només mantenir volum de membres, sinó reforçar l'assistència, la implicació i la continuïtat al llarg de la temporada.

Un dels principals condicionants interns és la manca de local propi. Actualment, la colla assaja al Pati del Pou de l'Ajuntament de Tarragona, un espai cedit i estable, però reduït i limitat per a les necessitats actuals. Aquesta situació afecta l'activitat castellera i la vida social de la colla, i constitueix una debilitat logística i estratègica, tot i que el futur local al carrer Santa Anna forma part d'una línia de treball compartida amb l'Ajuntament.

Figura 4. Pati del Pou, espai actual d'assaig dels Xiquets de Tarragona



Font: Imatge cedida per la Colla Castellers Xiquets de Tarragona.

En relació amb la captació, les entrevistes apunten oportunitats entre els joves d'entre 18 i 25 anys, la universitat, els actes de ciutat i el boca-orella. Això suggereix que cal comunicar millor què representa formar part dels Xiquets: pertinença, cultura, ciutat, tradició i experiència col·lectiva.

Pel que fa a la comunicació, la colla utilitza la pàgina web, Instagram, X, YouTube i WhatsApp. La web funciona com a espai institucional; Instagram, X i YouTube actuen com a canals de projecció pública; i WhatsApp té una funció interna. Tot i aquesta presència, l'anàlisi mostra

marge de millora en la construcció d'un relat coherent sobre la identitat, la trajectòria, els valors i el paper dels Xiquets dins Tarragona.

Figura 5. Pàgina web oficial dels Xiquets de Tarragona



Font: Captura pròpia a partir de la pàgina web oficial dels Xiquets de Tarragona.

Nota: La captura mostra la presència institucional digital de la colla i l'accés als seus canals socials oficials.

Un altre àmbit rellevant és el patrocini privat. Com a entitat sense ànim de lucre, la colla depèn d'una combinació de recursos propis, suport institucional i col·laboracions externes, però els patrocinis privats encara apareixen com un àmbit poc explotat i amb aportacions limitades. Des d'una perspectiva de màrqueting, cal construir una proposta de valor capaç de vincular les empreses amb una marca històrica, arrelada a Tarragona i amb impacte social i cultural.

Finalment, la relació amb la ciutat i amb les institucions constitueix un element central de l'anàlisi interna. Els Xiquets no són només una colla castellera, sinó una entitat cultural vinculada a la identitat festiva i associativa de Tarragona. Aquesta posició representa una fortalesa, però també exigeix una presència activa i reconeixible dins la vida cultural tarragonina, reforçant el vincle amb la ciutadania, les institucions i el teixit empresarial local.

Taula 5. Síntesi de l'anàlisi interna de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona

Àmbit analitzat	Situació actual	Implicació estratègica
Identitat i trajectòria	Colla degana, amb fort pes històric i reconeixements institucionals.	Actiu de marca molt potent, però cal comunicar-lo millor.
Estructura organitzativa	Junta dividida en àrees i equips, amb funcionament basat en el voluntariat.	Bona capacitat associativa, però limitacions de temps i continuïtat.
Base social	Aproximadament 400 castellers actius segons el cens intern.	Comunitat àmplia, però cal reforçar assistència, implicació i fidelització.
Espai i local	Assaig al Pati del Pou; espai reduït i sense local propi.	Debilitat logística, social i de projecció institucional.
Captació	Potencial en joves, universitat, actes de ciutat i boca-orella.	Cal comunicar millor el valor de formar part dels Xiquets.
Comunicació	Ús de web, Instagram, X, YouTube i WhatsApp.	Presència activa, però cal més planificació i relat de marca.
Patrocini	Àmbit poc explotat i amb aportacions limitades.	Oportunitat per crear una proposta de valor per a empreses.
Relació amb la ciutat	Entitat històrica vinculada a la cultura i la festa tarragonina.	Pot reforçar el seu paper com a referent cultural de Tarragona.

Font: Elaboració pròpia

En síntesi, l'anàlisi interna mostra que la Colla Castellers Xiquets de Tarragona disposa d'actius rellevants: una identitat històrica potent, un fort arrelament a la ciutat, una base social significativa, una estructura organitzativa distribuïda per àrees i una comunitat vinculada al voluntariat. Alhora, afronta debilitats importants, especialment la manca de local propi, les limitacions de l'espai d'assaig actual, la necessitat de reforçar la comunicació estratègica, la dependència del voluntariat, la feblesa del patrocini privat i el repte de captar i fidelitzar nous membres. Aquests elements constitueixen la base sobre la qual s'haurà de construir el pla de màrqueting proposat en el capítol cinquè.

4.2. Anàlisi externa: PESTEL aplicada a l'entorn casteller i cultural

L'anàlisi externa permet identificar els factors de l'entorn que poden condicionar l'activitat, la projecció i la sostenibilitat futura dels Xiquets de Tarragona. En aquest cas, l'eina PESTEL ordena els principals elements polítics, econòmics, socials, tecnològics, ecològics i legals que afecten una entitat cultural i comunitària com una colla castellera, especialment en relació amb la captació de membres, la comunicació, el finançament, la relació institucional i el posicionament.

Des del punt de vista polític i institucional, els Xiquets actuen en una ciutat on els castells formen part de la identitat cultural i festiva. Tarragona compta amb quatre colles locals i amb un entorn institucional que reconeix el valor del fet casteller (Ajuntament de Tarragona, s.d.-a, s.d.-b). Aquest context ofereix oportunitats de col·laboració amb l'Ajuntament i altres agents públics, però també genera dependència institucional en qüestions com els espais, el calendari festiu i la resolució de la manca de local propi.

En l'àmbit econòmic, les colles castelleres combinen recursos propis, subvencions, suport institucional i col·laboracions externes. Aquest model permet sostenir l'activitat, però pot generar fragilitat si les fonts de finançament no estan prou diversificades. En el cas dels Xiquets, el patrocini privat encara té marge de desenvolupament, fet que reforça la necessitat de construir una proposta de valor atractiva per a empreses i entitats locals.

Pel que fa als factors socials i culturals, els castells disposen d'un fort reconeixement simbòlic i patrimonial, reforçat per la declaració de la UNESCO com a Patrimoni Cultural Immaterial de la Humanitat l'any 2010 (UNESCO, 2010). Aquest context permet associar la marca Xiquets a valors com tradició, esforç col·lectiu, inclusió, pertinença i identitat local. Tanmateix, el reconeixement social no garanteix la participació activa, ja que la colla competeix amb altres formes d'oci i amb hàbits de participació més fragmentats, especialment entre joves i famílies.

En l'àmbit tecnològic, la digitalització ofereix oportunitats per ampliar la visibilitat, generar comunitat i arribar a nous públics. Per als Xiquets, això exigeix una presència digital planificada, capaç de transmetre identitat, captar membres, fidelitzar la base social i oferir visibilitat als patrocinadors (Kaplan & Haenlein, 2010).

Els factors ecològics tenen un impacte més indirecte, però condicionen assajos i actuacions, especialment per la dependència d'espais físics i condicions climàtiques. En el cas dels

Xiquets, això es relaciona amb les limitacions del Pati del Pou i reforça la necessitat d'un espai adequat, segur i estable.

Finalment, en l'àmbit legal i de seguretat, l'activitat casteller exigeix protocols, cobertura asseguradora, formació i gestió responsable dels riscos, especialment pel que fa a la canalla i als participants. Aquest marc garanteix la legitimitat i continuïtat de l'activitat, però requereix capacitat organitzativa i alineació amb els criteris del sector casteller (Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya, s.d.).

Taula 6. Síntesi de l'anàlisi PESTEL aplicada als Xiquets de Tarragona

Factor	Elements de l'entorn	Implicació per als Xiquets de Tarragona
Polític-institucional	Tarragona reconeix institucionalment el fet casteller i disposa de quatre colles castelleres locals.	Oportunitat de reforçar la relació institucional, però dependència del suport públic i de la resolució d'espais.
Econòmic	Recursos públics competitiu, subvencions culturals i necessitat de diversificar ingressos.	Cal reduir la dependència institucional i desenvolupar millor el patrocini privat.
Social i cultural	Els castells tenen alt valor patrimonial, identitari i comunitari.	Oportunitat per captar joves, famílies i nous residents si es comunica millor el valor de pertinença.
Tecnològic	Ús generalitzat de xarxes socials i creixement de la comunicació digital.	Cal transformar la presència digital en una eina estratègica de marca, captació i fidelització.
Ecològic	Activitat condicionada per espais físics i factors climàtics, especialment en assajos i actes.	La manca de local propi i les limitacions del Pati del Pou esdevenen un repte logístic i social.
Legal i seguretat	Major formalització del món casteller en seguretat, prevenció, assegurances i protocols.	Necessitat de mantenir una gestió responsable i alineada amb les exigències del sector.

Font: Elaboració pròpia

En síntesi, l'entorn extern dels Xiquets de Tarragona ofereix oportunitats en el reconeixement institucional, el pes cultural de la ciutat, el valor patrimonial dels castells i la comunicació digital. Alhora, presenta condicionants com la dependència del suport públic, la competència per

l'atenció dels públics, la diversificació d'ingressos, les exigències de seguretat i les limitacions d'espai. Aquests elements condicionen el disseny del pla de màrqueting.

4.3. Anàlisi competitiva: altres colles castelleres de Tarragona

L'anàlisi competitiva permet situar els Xiquets de Tarragona dins l'ecosistema casteller local i identificar els seus principals elements de diferenciació. En aquest treball, la competència no s'entén només en termes de nivell casteller, sinó també de visibilitat pública, captació de membres, identitat de marca, comunicació, base social i capacitat organitzativa.

Tot i que Tarragona compta amb quatre colles locals, l'anàlisi se centra en la Colla Jove Xiquets de Tarragona i els Xiquets del Serrallo. Aquesta delimitació permet comparar els Xiquets amb dos models diferenciats: la Jove, amb més potència castellera, organitzativa i comunicativa; i el Serrallo, de menor dimensió relativa, però amb una identitat territorial clara i una forta vinculació comunitària. Així, l'anàlisi ofereix una visió comparativa útil per definir el posicionament propi dels Xiquets de Tarragona.

4.3.1. Colla Jove Xiquets de Tarragona

La Colla Jove Xiquets de Tarragona constitueix el principal referent competitiu local dels Xiquets, tant pel seu nivell casteller com per la seva projecció pública. Fundada l'any 1979, ha construït una identitat pròpia associada al color lila, a l'ambició castellera i a una imatge moderna i competitiva. La seva comunicació institucional mostra una estructura àmplia, amb apartats dedicats a la història, l'equip humà, el local, la canalla, la salut i prevenció, les activitats associatives i els canals socials (Colla Jove Xiquets de Tarragona, s.d.-a).

Un dels seus principals avantatges competitius és la combinació entre nivell casteller, capacitat organitzativa i comunicació. Les entrevistes de contrast la defineixen com una colla puntera, ambiciosa i moderna, amb una comunicació forta en campanyes corporatives, xarxes socials, mitjans i actes de ciutat. Aquesta percepció es reforça amb la seva presència digital —Instagram, X, TikTok, YouTube i Facebook— i amb l'existència d'un local propi al carrer del Cós del Bou, que actua com a espai social, organitzatiu i identitari (Colla Jove Xiquets de Tarragona, s.d.-b).

En termes comparatius, la Jove projecta una marca més moderna, competitiva i comunicativament potent que els Xiquets. Això no implica que els Xiquets hagin d'imitar-ne el model, sinó que han de reforçar el seu propi relat diferencial. Mentre que la Jove es posiciona

des de l'ambició, el lideratge casteller i una imatge renovada, els Xiquets poden construir el seu posicionament sobre una identitat més històrica, patrimonial i vinculada a la condició de colla degana de Tarragona.

4.3.2. Xiquets del Serrallo

Els Xiquets del Serrallo representen un model competitiu diferent, basat sobretot en la identitat territorial i comunitària. La colla es va presentar el 27 de novembre de 1988, apadrinada pels Xiquets de Tarragona i la Colla Jove Xiquets de Tarragona, i els seus orígens es vinculen al barri pescador del Serrallo. Aquest arrelament explica el color blau marí de la camisa i el fort component de barri de la seva identitat (Xiquets del Serrallo, s.d.-a).

A diferència de la Jove, el principal actiu del Serrallo no és tant el lideratge casteller com la claredat del seu relat territorial: barri marítim, tradició pescadora, proximitat, comunitat i sentiment de pertinença. Aquesta vinculació amb un espai concret de Tarragona dona coherència a la seva marca, reforçada pel fet de presentar-se com a hereva de l'antiga colla de pescadors i com la primera colla de Catalunya a dur el nom d'un barri (Xiquets del Serrallo, s.d.-b).

Al mateix temps, la colla ha experimentat una millora castellera recent que n'ha reforçat la projecció. L'any 2025 va carregar el primer 3 de 8 de la seva història, en una actuació considerada la millor del seu historial fins aquell moment (Xiquets del Serrallo, 2025). Aquesta evolució manté el seu caràcter de colla de barri, però incrementa la visibilitat i l'orgull col·lectiu del projecte. L'entrevista de contrast també la defineix com una colla familiar, marinera, arrelada, lluitadora i ambiciosa, amb cohesió social, vitalitat organitzativa i una comunicació digital en creixement.

En relació amb els Xiquets de Tarragona, el Serrallo mostra la força d'una identitat clara, propera i territorialment reconeixible. Els Xiquets disposen d'un relat més ampli, vinculat al conjunt de la ciutat i a la tradició castellera tarragonina, però aquesta amplitud pot perdre eficàcia si no es comunica amb concreció. Per això, la comparació reforça una idea clau: els Xiquets han de convertir la seva condició de colla degana i referent històric de Tarragona en un relat igualment proper, comprensible i emocionalment identificable.

4.3.3. Mapa competitiu i conclusions

La comparació entre els Xiquets de Tarragona, la Colla Jove i els Xiquets del Serrallo permet identificar tres posicionaments diferenciats dins l'ecosistema casteller local: la Jove destaca per la seva potència castellera, organitzativa i comunicativa; el Serrallo, per la seva identitat territorial i comunitària; i els Xiquets, pel seu actiu històric i simbòlic, que cal projectar amb més claredat per reforçar-ne el posicionament a la ciutat.

Taula 7. Mapa competitiu de les colles analitzades

Dimensió comparativa	Xiquets de Tarragona	Colla Jove Xiquets de Tarragona	Xiquets del Serrallo
Identitat principal	Colla degana, històrica i vinculada a la tradició castellera tarragonina.	Colla moderna, ambiciosa i competitiva.	Colla de barri, marítima i comunitària.
Territori simbòlic	Tarragona ciutat i tradició castellera històrica.	Part Alta, Cós del Bou i projecció castellera de ciutat.	Barri del Serrallo i tradició pescadora.
Posicionament percebut	Marca amb fort potencial històric, però amb necessitat de més projecció.	Marca potent, visible i comunicativament consolidada.	Marca molt clara, propera i territorialment identificable.
Fortalesa comunicativa	Presència digital activa, però amb marge de planificació i relat.	Comunicació més professionalitzada i visible.	Comunicació vinculada a la proximitat, el barri, el sentiment comunitari i el salt digital recent.
Base comunitària	Comunitat àmplia i històrica, amb repte de fidelització i assistència.	Fort capital humà i capacitat d'organització.	Comunitat vinculada al barri, al tracte familiar i a l'"essència blava".
Avantatge competitiu	Història, tradició, condició de colla degana i arrelament a Tarragona.	Nivell casteller, local propi, comunicació i projecció pública.	Identitat territorial clara i relat comunitari molt reconeixible.
Principal repte	Convertir el pes històric en una marca més visible, actual i atractiva.	Mantenir lideratge, exigència i capacitat de mobilització.	Captar gent nova i consolidar la millora castellera sense perdre la identitat de barri.

Font: Elaboració pròpia

En conjunt, l'anàlisi competitiva mostra que els Xiquets de Tarragona ocupen una posició singular dins el mapa casteller local. La colla no pot competir únicament des de la modernitat comunicativa de la Jove ni des de la identitat de barri del Serrallo; el seu espai de diferenciació es troba en la combinació entre història, ciutat, tradició, pertinença i projecció de futur.

Per aquest motiu, el repte estratègic dels Xiquets no és imitar altres posicionaments, sinó convertir el seu patrimoni simbòlic en una marca més clara, visible i mobilitzadora. La Jove evidencia la importància d'una comunicació potent i una estructura sòlida, mentre que el Serrallo mostra la força d'una identitat propera i reconeixible. A partir d'aquestes referències, els Xiquets han de reforçar una proposta pròpia basada en la condició de colla degana, el vincle amb Tarragona i la capacitat de generar comunitat al voltant del fet casteller.

4.4. Anàlisi dels públics actuals

L'anàlisi dels públics actuals és clau per al disseny del pla de màrqueting, ja que una colla castellera no es relaciona amb un únic públic homogeni. En el cas dels Xiquets de Tarragona, conviuen diversos grups amb graus diferents d'implicació: públic intern, públics de captació, ciutadania, institucions, patrocinadors i públic digital. Aquesta pluralitat exigeix una lectura diferenciada, coherent amb la lògica del màrqueting en entitats sense ànim de lucre.

El públic intern —castellers, canalla, famílies, junta i equips de treball— constitueix el nucli essencial de la colla, ja que sosté tant l'activitat castellera com la vida associativa. Per això, el principal repte és reforçar l'assistència, la continuïtat i el sentiment de pertinença al llarg de la temporada.

Els públics de captació inclouen especialment joves, universitaris, famílies amb infants i persones novingudes a Tarragona. Les entrevistes apunten oportunitats per arribar-hi a través de la universitat, els actes de ciutat, el boca-orella i els espais culturals i festius. El repte és convertir el coneixement o la simpatia cap a la colla en participació activa, comunicant millor què significa formar part dels Xiquets.

També cal considerar els públics externs de relació i projecció, com la ciutadania, el públic de diades, les entitats culturals, els mitjans locals i el sector casteller. Aquests grups contribueixen a construir la reputació, la visibilitat i el reconeixement social de la colla, de manera que la comunicació dels Xiquets ha d'adreçar-se també a la ciutat en conjunt.

Les institucions públiques i els agents del món casteller formen un públic estratègic, ja que incideixen en el suport, la regulació, la projecció i l'encaix de l'activitat castellera. Mantenir-hi una relació sòlida és rellevant per al calendari festiu, el suport públic, les necessitats d'espai i la consolidació de la colla com a actor cultural de referència.

Finalment, els públics econòmics i digitals també tenen un paper rellevant. D'una banda, els patrocinadors, empreses i col·laboradors poden contribuir a diversificar recursos, sempre que la colla construeixi una proposta de valor atractiva. De l'altra, el públic digital actua com a espai transversal de difusió, fidelització i entrada a la colla, sempre que la comunicació sigui coherent amb el relat identitari dels Xiquets.

Taula 8. Públics actuals i principals reptes de màrqueting

Tipus de públic	Públics principals	Relació actual amb la colla	Repte de màrqueting
Públic intern	Castellers, canalla, famílies, junta i equips de treball	Participació directa i sosteniment de l'activitat	Reforçar assistència, implicació i fidelització
Públic de captació	Joves, universitaris, famílies i nouvinguts	Públic potencial amb possibilitat d'incorporació	Convertir interès en participació activa
Públic extern i ciutadà	Ciutadania, públic de festes, entitats i mitjans locals	Reconeixement, visibilitat i reputació social	Fer més visible el valor cultural dels Xiquets
Públic institucional	Ajuntament, CCCC i administracions públiques	Suport, legitimitat i encaix dins l'entorn cultural	Consolidar relacions i projectes compartits
Públic econòmic	Patrocinadors, empreses locals, comerços i col·laboradors	Suport limitat, però amb potencial	Construir una proposta de valor atractiva
Públic digital	Seguidors a xarxes, usuaris web i simpatitzants digitals	Difusió, interacció i porta d'entrada	Transformar visibilitat digital en vincle real

Font: Elaboració pròpia

En síntesi, els Xiquets de Tarragona es relacionen amb públics diversos que exigeixen enfocaments diferenciats: interns, de captació, externs i institucionals, econòmics i digitals. Cadascun compleix una funció específica en l'activitat, el creixement, la projecció, la

sostenibilitat i la visibilitat de la colla. Aquesta lectura servirà de base per definir els públics objectiu i les accions del pla de màrqueting.

4.5. Diagnosi estratègica: matriu DAFO

A partir de l'anàlisi interna, externa, competitiva i dels públics actuals, la situació dels Xiquets de Tarragona es pot sintetitzar mitjançant una matriu DAFO. Aquesta eina ordena els principals factors interns —fortaleses i debilitats— i externs —oportunitats i amenaces— que condicionen el disseny del pla de màrqueting.

La matriu DAFO funciona com una eina de diagnosi estratègica orientada a la presa de decisions. Permet identificar els factors que poden impulsar o limitar el posicionament, la projecció pública, la captació, la comunicació i la sostenibilitat de la colla, actuant com a pont entre l'anàlisi de situació i el pla de màrqueting.

Taula 9. Matriu DAFO de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona

Factors interns	
Fortaleses	Debilitats
Identitat històrica molt potent com a colla degana de Tarragona.	Manca d'un local propi d'assaig i de vida social.
Fort arrelament a la ciutat i al fet casteller tarragoní.	Limitacions físiques i climàtiques del Pati del Pou.
Reconeixements institucionals rellevants, com la Medalla d'Argent i la Creu de Sant Jordi.	Projecció pública de la marca encara inferior al seu potencial històric.
Base social significativa, amb aproximadament 400 membres vinculats al cens intern.	Necessitat de reforçar la comunicació estratègica i el relat de marca.
Estructura organitzativa distribuïda per àrees i equips de treball.	Dependència del voluntariat per executar accions de manera continuada.
Comunitat associativa amb sentiment de pertinença i experiència col·lectiva.	Patrocini privat poc desenvolupat i amb aportacions limitades.
Capacitat d'arribar a joves, especialment a través d'universitat, actes de ciutat i boca-orella.	Repte de mantenir assistència, implicació i fidelització al llarg de la temporada.

Factors externs	
Oportunitats	Amenaces
Reconeixement institucional i cultural dels castells a Tarragona. Valor patrimonial dels castells com a Patrimoni Cultural Immaterial de la Humanitat.	Competència local intensa en visibilitat, captació i posicionament.
Potencial de reforçar la presència als barris i als espais ciutadans com a via d'acollida, integració i projecció social.	Major projecció comunicativa i organitzativa de la Colla Jove.
Possibilitat de captar nous públics: joves, famílies, universitaris i persones nouvingudes.	Identitat territorial molt clara del Serrallo, que reforça la seva diferenciació.
Creixement de la comunicació digital com a via de captació, fidelització i projecció pública.	Fragmentació dels hàbits de participació i competència amb altres formes d'oci.
Potencial de col·laboració amb empreses, comerços i patrocinadors locals.	Dependència del suport institucional i de la disponibilitat d'espais.
Possibilitat de reforçar el paper dels Xiquets com a entitat cultural de referència de Tarragona.	Exigències creixents de seguretat, prevenció i gestió organitzativa.
Relació amb institucions, entitats culturals i agents del sector casteller.	Dificultat per convertir el reconeixement social dels castells en participació activa.

Font: Elaboració pròpia

La matriu DAFO mostra que els Xiquets de Tarragona disposen d'un capital simbòlic i comunitari molt rellevant, basat en la seva història, l'arrelament a la ciutat i la condició de colla degana. Aquestes fortaleeses ofereixen una base sòlida per construir un posicionament diferenciat, sempre que la colla sigui capaç de comunicar millor la seva trajectòria i convertir-la en un relat actual, atractiu i mobilitzador.

Tanmateix, també s'identifiquen debilitats internes significatives, com la manca de local propi, les limitacions de l'espai actual, la dependència del voluntariat, una comunicació encara poc explotada estratègicament i la feblesa del patrocini privat. Aquests factors no anul·len el potencial dels Xiquets, però exigeixen un pla de màrqueting realista, ajustat als recursos disponibles i centrat en àmbits prioritaris.

Pel que fa a l'entorn, el reconeixement cultural dels castells, el pes de Tarragona com a ciutat castellera, la captació de nous públics i el potencial digital ofereixen oportunitats per millorar la visibilitat i la vinculació amb la ciutadania. Alhora, la competència local, la fortalesa comunicativa de la Jove, la identitat territorial del Serrallo, la fragmentació dels hàbits de participació i la dependència institucional obliguen els Xiquets a definir amb més precisió el seu espai propi.

En conseqüència, el principal repte estratègic és convertir el patrimoni històric i simbòlic de la colla en una marca més visible, propera i útil per captar membres, fidelitzar la base social, reforçar la relació amb la ciutat i generar valor per a institucions i patrocinadors. Aquesta diagnosi constitueix la base del pla de màrqueting del capítol següent.

5. DISSENY DEL PLA DE MÀRQUETING PER A LA COLLA CASTELLERS XIQUETS DE TARRAGONA

Un cop realitzada l'anàlisi de situació, aquest capítol desenvolupa la proposta de pla de màrqueting per a la Colla Castellers Xiquets de Tarragona. La proposta parteix de la diagnosi anterior, que ha identificat els principals actius de la colla —identitat històrica, arrelament a la ciutat, base social i valor cultural—, així com reptes rellevants vinculats a l'espai propi, la comunicació estratègica, la captació i fidelització de membres i el patrocini privat.

El pla té una naturalesa propositiva i orientativa. No pretén substituir les decisions internes de la colla ni establir un model tancat, sinó oferir una guia estratègica coherent amb la seva realitat cultural, associativa i comunitària, adaptable als recursos disponibles, a les possibilitats organitzatives i a l'evolució futura de l'entitat.

5.1. Fonaments estratègics del pla en clau de màrqueting cultural

El disseny del pla de màrqueting dels Xiquets de Tarragona es fonamenta en dos marcs conceptuals complementaris. D'una banda, Kotler i Andreasen (1987) aporten l'estructura general del procés de planificació en organitzacions sense ànim de lucre, orientada a la missió, els públics i la sostenibilitat. De l'altra, Colbert i Cuadrado (2010) introdueixen la lògica del màrqueting cultural, segons la qual el producte cultural no s'ha de modificar arbitràriament per adaptar-lo al mercat, sinó que ha de ser el punt de partida de les decisions estratègiques.

Aplicat als Xiquets de Tarragona, això implica combinar una estructura ordenada —anàlisi de situació, objectius, públics, posicionament, màrqueting mix, accions i seguiment— amb un

criteri cultural que respecti el fet casteller com a pràctica patrimonial, comunitària, identitària i participativa. Així, el màrqueting no s'entén com una eina de mercantilització dels castells, sinó com un instrument per comunicar millor el seu valor, reforçar el vincle amb els públics i afavorir la sostenibilitat social i organitzativa de la colla.

Aquesta distinció és especialment rellevant perquè l'anàlisi de situació ha mostrat que els Xiquets disposen d'un patrimoni històric i simbòlic potent, però no sempre traduït en una marca prou visible, actual i mobilitzadora. Per tant, el pla no pretén transformar allò que la colla és, sinó ajudar-la a expressar-ho millor, identificant els públics més receptius i construint una proposta relacional coherent amb la seva identitat.

La taula següent sintetitza com s'integren aquests dos enfocaments en les diferents parts del pla de màrqueting.

Taula 10. Integració dels models teòrics en el disseny del pla de màrqueting

Part del pla	Kotler i Andreasen (1987)	Colbert i Cuadrado (2010)
Enfocament general	Aporten l'estructura del pla de màrqueting en una organització sense ànim de lucre, orientada a la missió, els públics i la sostenibilitat.	Aporten la lògica del màrqueting cultural, segons la qual el producte cultural és el punt de partida del procés estratègic.
Diagnosi de situació	Justifiquen l'anàlisi prèvia de l'entorn, els recursos, els públics i els factors interns i externs que condicionen l'entitat.	Orienten la diagnosi cap al valor cultural, identitària i comunitària del fet casteller.
Objectius i estratègia	Permeten formular objectius, definir públics, establir el posicionament i ordenar les decisions estratègiques del pla.	Condicionen l'estratègia perquè no transformi l'essència dels castells, sinó que identifiqui els públics més receptius.
Màrqueting mix i accions	Serveixen per concretar accions vinculades al producte, la comunicació, la distribució, el preu, la captació i el patrocini.	Fan que les accions siguin coherents amb la identitat, els valors i la funció cultural de la colla.
Pressupost i seguiment	Reforcen la necessitat de preveure recursos, calendaritzar accions i establir indicadors d'avaluació.	Permeten valorar el pla no només en termes quantitatius, sinó també segons la coherència cultural i comunitària de les accions.

Font: Elaboració pròpia a partir de Kotler i Andreasen (1987) i Colbert i Cuadrado (2010).

En síntesi, el pla de màrqueting proposat es construeix sobre una doble base: una estructura estratègica pròpia del màrqueting en entitats sense ànim de lucre i una lògica de decisió pròpia del màrqueting cultural. Això permet formular una proposta que no desnaturalitza el fet casteller, sinó que busca reforçar-ne la projecció, ampliar-ne la capacitat de vinculació amb els públics i contribuir a la sostenibilitat futura de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona.

5.2. Missió, visió i valors de marca

Abans de definir els públics objectiu, el posicionament i les accions del pla, és necessari establir una formulació estratègica bàsica de la marca Xiquets. En el cas de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona, no consta una missió, visió i valors formalitzats com a declaració institucional única. Per aquest motiu, aquest apartat proposa una formulació orientativa, construïda a partir del marc teòric, l'anàlisi de situació i les entrevistes realitzades.

Aquesta proposta no pretén substituir la identitat real de la colla, sinó sintetitzar els elements que ja formen part del seu relat: la condició de colla degana de Tarragona, l'arrelament a la ciutat, el valor comunitari del fet casteller, la participació voluntària, la transmissió cultural i la necessitat de projectar una marca més clara i cohesionada.

La finalitat central de la colla és fer castells i sostenir el fet casteller a Tarragona, però aquesta activitat no es pot entendre només com una pràctica tècnica, sinó també com una expressió cultural, comunitària i identitària. Per això, la missió, la visió i els valors proposats han de recollir tant el repte casteller com la preservació de la tradició, la cohesió social i el sentiment de pertinença.

Proposta de missió: Fer castells i sostenir el fet casteller a Tarragona des d'una colla històrica, oberta i arrelada a la ciutat.

Aquesta missió situa el fet casteller al centre del pla i incorpora els tres elements que diferencien la marca Xiquets: història, obertura i arrelament local.

Proposta de visió: Esdevenir una colla de referència a Tarragona per la seva capacitat de fer castells, generar comunitat i projectar amb orgull la seva història.

Aquesta visió no planteja una transformació de la naturalesa de la colla, sinó una millor expressió del seu potencial. L'objectiu és que els Xiquets siguin capaços de comunicar amb més força allò que ja representen: castells, tradició, ciutat i comunitat.

Finalment, els valors de marca han de recollir els principis que orienten la manera de ser, comunicar i relacionar-se de la colla. En aquest cas, els valors proposats parteixen tant del fet casteller en general com de la identitat específica dels Xiquets de Tarragona.

Taula 11. Valors de marca proposats per als Xiquets de Tarragona

Valor	Significat dins la marca Xiquets
Tradició	Reconeixement de la trajectòria històrica i de la condició de colla degana.
Pertinença	Vincle emocional amb la colla, la ciutat i la comunitat castellera.
Participació	Implicació activa de persones de diferents edats i perfils.
Cohesió	Treball conjunt, confiança i vida col·lectiva dins la colla.
Compromís casteller	Dedicació necessària per sostenir assajos, actuacions i vida associativa.
Obertura	Voluntat d'acollir nous membres, joves, famílies i persones nouvingudes.
Orgull tarragoní	Vinculació amb Tarragona i amb la seva tradició castellera.
Sostenibilitat	Continuïtat social, organitzativa i econòmica de la colla.

Font: Elaboració pròpia.

Aquests valors permeten construir una marca coherent amb la naturalesa cultural i comunitària dels Xiquets i orientar les decisions posteriors del pla: públics prioritari, posicionament, missatges i accions.

En síntesi, la missió, la visió i els valors proposats ordenen la identitat de marca dels Xiquets de Tarragona sense desnaturalitzar-la. La colla no necessita inventar una identitat nova, sinó formular de manera més clara els elements que ja la defineixen: fer castells, preservar una trajectòria històrica, generar comunitat i reforçar el vincle amb Tarragona. Aquesta formulació servirà de base per desenvolupar la segmentació, el posicionament i el màrqueting mix dels apartats següents.

5.3. Segmentació i definició dels públics objectiu

La segmentació és un pas central del pla de màrqueting, ja que permet definir els públics prioritars de les accions. D'acord amb Kotler i Andreasen (1987), les entitats sense ànim de lucre es relacionen amb diversos grups amb vincles diferenciats. En el cas dels Xiquets de Tarragona, aquests inclouen membres actius, perfils potencials de captació, ciutadania, institucions, patrocinadors i canals digitals com a espai transversal de relació.

Des de la lògica del màrqueting cultural, Colbert i Cuadrado (2010) sostenen que el producte cultural ha de guiar l'estratègia i no adaptar-se arbitràriament a la demanda. Per això, el pla no pretén modificar el fet casteller, sinó identificar els públics més receptius i relacionar-s'hi de manera coherent amb la identitat dels Xiquets.

L'anàlisi prèvia permet definir sis públics objectiu: base interna, joves i universitaris, famílies, ciutadania i simpatitzants, institucions i entitats culturals, i empreses i patrocinadors.

Taula 12. Segmentació i públics objectiu del pla de màrqueting

Públic objectiu	Paper dins el pla	Necessitat o motivació principal	Enfocament de màrqueting
Base interna de la colla	Castellers actius, canalla, famílies, junta i equips de treball	Sentir-se part d'un projecte viu, útil i reconegut	Fidelització, sentiment de pertinença i comunicació interna
Joves i universitaris	Públic prioritari de captació	Viure una experiència social, cultural i col·lectiva	Presentar la colla com un espai obert, actiu i de comunitat
Famílies amb infants	Públic de captació i continuïtat	Activitat educativa, cultural i segura per als infants	Reforçar confiança, valors i dimensió familiar de la colla
Ciutadania i simpatitzants	Públic de projecció social	Identificar els Xiquets com a part del patrimoni viu de Tarragona	Visibilitat, relat històric i orgull tarragoní
Institucions i entitats culturals	Públic de suport i legitimitat	Col·laborar amb una entitat arrelada a la ciutat	Consolidar aliances i projectes compartits
Empreses i patrocinadors	Públic econòmic i relacional	Associar-se a una marca cultural, històrica i local	Crear una proposta de valor amb retorn social i comunicatiu

Font: Elaboració pròpia.

La segmentació proposada ordena els públics prioritaris segons la seva funció estratègica: la base interna sosté l'activitat casteller i la fidelització; els joves, universitaris i famílies concentren el potencial de captació; la ciutadania i els simpatitzants reforcen la projecció social; les institucions i entitats culturals aporten legitimitat i encaix territorial; i les empreses i patrocinadors poden contribuir a diversificar recursos.

Aquesta segmentació no pretén adaptar el fet casteller a cada públic, sinó comunicar-ne el valor de manera diferenciada segons les motivacions de cada segment. Així, els Xiquets poden preservar la seva essència cultural i casteller, però fer-la més accessible, comprensible i atractiva per als públics prioritaris.

5.4. Objectius de màrqueting

Els objectius de màrqueting del pla es defineixen a partir de la diagnosi estratègica realitzada al capítol anterior i de la segmentació dels públics objectiu. Aquests objectius no substitueixen els objectius tècnics o castellers de la colla, sinó que els complementen: el màrqueting ha d'estar al servei de la finalitat central dels Xiquets de Tarragona, que és fer castells, sostenir el fet casteller i reforçar la seva presència cultural i comunitària a la ciutat.

D'acord amb la naturalesa propositiva del treball, els objectius que es plantegen tenen un caràcter orientatiu i estratègic. No es formulen com a resultats ja assolits, sinó com a línies de treball que podrien guiar l'acció futura de la colla. La seva concreció operativa i el seu seguiment es desenvoluparan posteriorment a través del pla d'accions, el pressupost estimatiu i el sistema d'indicadors.

L'objectiu general de màrqueting del pla és reforçar el posicionament dels Xiquets de Tarragona com a colla històrica, oberta i arrelada a la ciutat, millorant la seva capacitat de comunicar el seu valor, captar i fidelitzar membres, consolidar la seva relació amb la ciutadania i avançar en la diversificació de les fonts de finançament.

Taula 13. Objectius de màrqueting proposats

Àmbit	Objectiu específic	Finalitat estratègica
Identitat i marca	Reforçar la marca Xiquets com a colla degana, històrica i representativa de Tarragona.	Fer més visible i comprensible el valor diferencial de la colla.
Captació	Incrementar la capacitat d'atracció de nous membres, especialment joves, universitaris, famílies i persones nouvingudes.	Transformar interès o simpatia en participació activa.
Fidelització	Millorar el sentiment de pertinença i la continuïtat de la base social actual.	Reforçar assistència, implicació i compromís al llarg de la temporada.
Comunicació	Desenvolupar una comunicació més planificada, coherent i orientada a públics diferenciats.	Passar d'una comunicació informativa a una comunicació estratègica de marca.
Relació amb la ciutat	Consolidar la presència dels Xiquets dins la vida cultural, festiva i associativa de Tarragona.	Enfortir el reconeixement social i institucional de la colla.
Patrocini i recursos	Millorar l'atractiu de la colla per a empreses, comerços i patrocinadors potencials.	Diversificar les fonts de finançament i generar més retorn per als col·laboradors.
Seguiment	Establir indicadors bàsics per valorar l'evolució de les accions proposades.	Facilitar una gestió més ordenada i avaluable del pla.

Font: Elaboració pròpia.

Aquests objectius converteixen la diagnosi en línies estratègiques d'actuació: reforçar la identitat dels Xiquets, ampliar i fidelitzar la base social, millorar el vincle amb la ciutat i generar valor per a institucions i patrocinadors. Aquesta base orientarà el posicionament, l'estratègia general i el màrqueting mix dels apartats següents.

5.5. Posicionament de la marca Xiquets

El posicionament de la marca Xiquets ha de definir quin lloc vol ocupar la colla en la ment dels seus públics. D'acord amb la lògica del màrqueting cultural de Colbert i Cuadrado (2010), aquest posicionament no s'ha de construir adaptant el producte cultural a la demanda, sinó identificant l'espai simbòlic que l'entitat pot ocupar de manera coherent amb la seva naturalesa.

En el cas dels Xiquets de Tarragona, aquest espai és clar i exclusiu: la colla és la degana de la ciutat.

Aquesta idea —la degana de Tarragona— constitueix la proposta central de posicionament del pla. No és només un eslògan, sinó una posició verificable, diferenciadora i alineada amb la identitat real de l'entitat. Cap altra colla de la ciutat pot reclamar aquest lloc; per això, el repte estratègic dels Xiquets no és inventar una identitat nova, sinó fer més visible allò que ja són.

La condició de colla degana no és només un fet històric, sinó una font de continuïtat, legitimitat i responsabilitat cultural. Permet presentar els Xiquets com una entitat que transmet el fet casteller entre generacions i manté viva una pràctica patrimonial i comunitària. Així, el posicionament projecta la marca cap al futur: els Xiquets no són una relíquia, sinó una colla viva, activa i necessària dins la Tarragona actual.

Taula 14. Eixos del posicionament proposat

Eix de posicionament	Contingut principal	Implicació comunicativa
Colla degana	Primera colla de la ciutat, origen de la tradició castellera tarragonina	Comunicar orgull, continuïtat i patrimoni viu.
Continuïtat	Transmissió del fet casteller d'una generació a la següent	Mostrar el vincle entre passat, present i futur de la colla
Família casteller	Espai d'acollida, pertinença i vida col·lectiva	Presentar la colla com una comunitat humana, propera i oberta
Tarragona	Vincle indissoluble entre la colla i la identitat de la ciutat	Reforçar el relat de ciutat i de pertinença local
Responsabilitat cultural	La colla que manté viva una tradició patrimonial i comunitària	Transmetre compromís, valors i profunditat cultural
Projecció de futur	Una colla històrica que continua creixent i obrint-se	Evitar la imatge de museu; projectar vitalitat i capacitat d'acció

Font: Elaboració pròpia

Aquest posicionament diferencia clarament els Xiquets de les altres colles analitzades. Mentre que la Colla Jove construeix la seva marca des de l'ambició castellera, la modernitat i el lideratge competitiu, i els Xiquets del Serrallo ho fan des d'una identitat territorial vinculada al barri marítim, els Xiquets de Tarragona ocupen un espai propi i exclusiu: la condició de colla degana de la ciutat.

Ara bé, perquè aquest posicionament sigui efectiu, cal expressar-lo de manera coherent en tots els instruments del pla: comunicació, captació, relació amb patrocinadors i presència en la vida cultural de Tarragona. Un posicionament que no es tradueix en accions concretes queda en una declaració sense impacte real (Colbert & Cuadrado, 2010). Per això, els apartats següents s'han d'interpretar a partir d'una idea central: cada decisió estratègica ha de reforçar la condició dels Xiquets com a degana de Tarragona.

5.6. Estratègia de màrqueting

L'estratègia de màrqueting dels Xiquets de Tarragona deriva directament del posicionament definit: si la colla és la degana de Tarragona, el repte és fer visible, creïble i atractiu aquest lloc únic per a cada públic objectiu.

D'acord amb Kotler i Andreasen (1987), l'estratègia en una entitat sense ànim de lucre ha d'orientar-se a l'assoliment d'una missió cultural i comunitària mitjançant una gestió diferenciada dels públics. En el cas dels Xiquets, això implica adaptar la relació amb la base interna, els joves, les famílies, la ciutadania, les institucions i els patrocinadors, mantenint sempre una mateixa idea central: la condició de colla degana.

Alhora, seguint Colbert i Cuadrado (2010), l'estratègia no ha de transformar el fet casteller per fer-lo més atractiu comercialment, sinó connectar cada públic amb allò que els Xiquets ja representen. En aquest sentit, l'estratègia general del pla es defineix com una estratègia de visibilització del patrimoni viu: una manera de comunicar la dimensió històrica i cultural de la colla sense presentar-la com una realitat estàtica, sinó com una entitat que transmet, actualitza i projecta la tradició castellera.

Aquesta estratègia es concreta en tres dimensions complementàries. En primer lloc, la consolidació interna, orientada a reforçar el sentiment de pertinença, la comunicació interna i el paper dels castellers com a ambaixadors de la marca Xiquets. En segon lloc, la projecció externa diferenciada, basada en comunicar la condició de colla degana com un relat actual i mobilitzador, amb més presència en els espais culturals, festius i digitals de la ciutat. Finalment,

la creació de valor relacional, dirigida a institucions i patrocinadors, presentant la col·laboració amb els Xiquets com un vincle amb una marca cultural històrica, arrelada i socialment rellevant a Tarragona.

Taula 15. Eixos de l'estratègia de màrqueting proposada

Eix estratègic	Orientació principal	Finalitat dins el pla
Reforç identitari	Projectar els Xiquets com a colla degana, històrica i arrelada a Tarragona.	Fer més clar i visible el valor diferencial de la marca.
Fidelització interna	Enfortir el vincle amb castellers, famílies, canalla i equips de treball.	Millorar assistència, implicació i sentiment de pertinença.
Captació selectiva	Prioritzar joves, universitaris, famílies i persones novingudes.	Convertir l'interès en participació activa.
Comunicació estratègica	Construir un relat coherent sobre castells, ciutat, història i comunitat.	Passar d'una comunicació informativa a una comunicació de marca.
Relació amb la ciutat	Reforçar la presència dels Xiquets en la vida cultural i associativa de Tarragona.	Consolidar la colla com a actor cultural de referència.
Valor per a patrocinadors	Oferir una proposta de col·laboració amb retorn social i comunicatiu.	Diversificar recursos i fer més atractiu el patrocini privat.

Font: Elaboració pròpia

Aquests eixos funcionen de manera integrada: la consolidació interna reforça la projecció externa, la visibilitat atrau nous públics i legitima la colla, i una marca més clara facilita la relació amb patrocinadors. Per tant, l'estratègia actua com un sistema coherent.

A més, es tracta d'una estratègia realista, ja que els Xiquets són una entitat sense ànim de lucre, basada en el voluntariat i sense local propi. Per això, el pla no requereix una gran estructura professional ni pressupostària, sinó reorientar la comunicació i les relacions existents al voltant d'una idea central: la colla degana de Tarragona.

5.7. Desenvolupament del màrqueting mix adaptat

El màrqueting mix concreta l'estratègia del pla a través de producte, preu, distribució i comunicació, interpretats des de la naturalesa cultural, comunitària i no lucrativa dels Xiquets. El seu objectiu no és comercialitzar el fet casteller, sinó facilitar que els públics el comprenguin, el valorin i s'hi vinculin.

5.7.1. Producte

En el cas dels Xiquets de Tarragona, el producte no és un bé de consum ni un servei comercial. D'acord amb Colbert i Cuadrado (2010), el producte cultural preexisteix al mercat i és el punt de partida de les decisions estratègiques. En aquest cas, el producte central és el fet casteller: fer castells, assajar, actuar i formar part d'una tradició viva. Aquesta essència no s'ha de modificar per adaptar-la a la demanda, ja que defineix la naturalesa de la colla.

A partir de Kotler i Andreasen (1987), la proposta de valor es pot estructurar en tres nivells. El producte central és l'experiència castellera, basada en l'esforç, la confiança, la col·lectivitat i la pertinença. El producte tangible inclou elements com la camisa ratllada blanca i vermella, l'escut amb la Tau, l'espai d'assaig, el calendari d'actuacions i la vida associativa. El producte ampliat agrupa les activitats socials i culturals, la comunicació digital, el relat de marca i la relació amb institucions i patrocinadors.

És en aquest tercer nivell on el màrqueting té més marge d'actuació, sempre sense alterar l'essència castellera dels Xiquets.

Taula 16. Nivells del producte casteller als Xiquets de Tarragona

Nivell	Contingut	Implicació estratègica
Producte central	Fer castells: esforç, confiança i pertinença col·lectiva	No es modifica; és la raó de ser de la colla
Producte tangible	Camisa, escut, espai d'assaig, calendari i vida associativa	Reforçar la coherència visual i la identitat de marca
Producte ampliat	Activitats complementàries, comunicació i relacions externes	Espai principal d'actuació del màrqueting

Font: Elaboració pròpia a partir de Kotler i Andreasen (1987) i Colbert i Cuadrado (2010)

Dins d'aquesta estructura, la canalla mereix una menció específica. No és únicament un segment de participants, sinó una dimensió estructural del producte: garanteix la transmissió generacional del fet casteller i comunica, en termes de marca, continuïtat, família i futur. Tres idees que reforcen directament el posicionament de la degana de Tarragona com a colla que transmet.

Finalment, la manca de local propi afecta especialment el producte ampliat. Un espai propi no és només una necessitat logística: és el lloc on la comunitat es construeix i on els nous membres s'integren. Mentre aquesta limitació persisteixi, el pla ha de compensar-la reforçant la comunicació digital i les activitats complementàries com a generadors de comunitat.

5.7.2. Preu

En una entitat cultural sense ànim de lucre com els Xiquets de Tarragona, el preu no s'ha d'entendre exclusivament en termes econòmics. D'acord amb Kotler i Andreasen (1987), el cost per als públics d'una organització no lucrativa inclou també el temps, l'esforç, el compromís i les barreres simbòliques o socials que poden dificultar la participació. Per tant, la variable preu en aquest pla s'orienta principalment a reduir barreres d'entrada i maximitzar el valor percebut de formar part dels Xiquets.

Per als membres actuals i potencials, el cost principal no és econòmic sinó de compromís: assistència regular als assajos, dedicació al llarg de la temporada i implicació en la vida de la colla. Reduir aquesta barrera no significa reduir l'exigència —que és inherent al fet casteller—, sinó comunicar millor que cadascú pot trobar un lloc dins la colla independentment de l'edat, la condició física o l'experiència prèvia. La primera experiència d'acollida és, en aquest sentit, un moment crític: una benvinguda clara i personalitzada pot ser determinant per a la continuïtat d'un nou membre.

Per als patrocinadors i empreses col·laboradores, el preu adopta la forma d'una decisió d'inversió. En aquest cas, la proposta dels Xiquets no ha de plantejar-se com una sol·licitud d'aportació econòmica, sinó com una relació de valor compartit: associar-se a la degana de Tarragona implica un vincle amb una de les entitats castelleres més històriques i arrelades de la ciutat, amb el retorn social, comunicatiu i reputacional que això comporta.

Taula 17. Variable preu aplicada als principals públics objectiu

Públic	Tipus de cost principal	Orientació estratègica
Membres actuals	Temps, compromís i constància	Reforçar el valor percebut de pertànyer a la degana
Públics de captació	Barrera d'entrada: desconeixement i por al compromís	Facilitar una primera experiència positiva i sense exigència inicial
Patrocinadors	Decisió d'inversió econòmica	Construir una proposta de valor amb retorn clar i mesurable

Font: Elaboració pròpia a partir de Kotler i Andreasen (1987)

En síntesi, la gestió del preu en els Xiquets passa per dues accions paral·leles: reduir les barreres que dificulten la incorporació de nous membres i construir una proposta de valor prou clara i atractiva perquè empreses i institucions percebin el patrocini com una oportunitat, no com una obligació.

5.7.3. Distribució

En el context del màrqueting cultural, la distribució fa referència als espais i canals a través dels quals els públics entren en contacte amb la colla. Per als Xiquets de Tarragona, aquesta variable no es limita a un punt físic, sinó que abasta un conjunt de punts de contacte físics i digitals que, ben gestionats, poden ampliar significativament la visibilitat i l'accessibilitat de la marca.

El Pati del Pou és l'espai físic central. Tot i les limitacions ja assenyalades, continua sent la porta d'entrada principal per a nous membres i el punt de trobada de la base interna. Per aquest motiu, cal que l'assaig transmeti una imatge d'espai acollidor i obert, especialment en moments de captació. No es tracta de transformar el local, sinó de gestionar la primera experiència de contacte amb la colla de manera planificada i positiva.

Les actuacions i diades constitueixen el segon punt de contacte físic. Són els moments de màxima visibilitat pública dels Xiquets: la ciutadania que no forma part de la colla els veu actuar, els reconeix i els associa a la identitat festiva de Tarragona. Aquests espais no han de servir únicament per mostrar el resultat casteller, sinó també per comunicar la marca: qui són els Xiquets, d'on venen i com s'hi pot participar.

Els canals digitals —Instagram, X i la pàgina web— actuen com una extensió de la distribució física i permeten arribar a públics que potser mai han assistit a una actuació. Per als joves i universitaris, sovint el primer contacte amb la colla es produeix a través d'una xarxa social. Per tant, la presència digital no és un complement, sinó un canal de distribució estratègic que mereix una gestió tan planificada com la presència física.

Taula 18. Punts de contacte i distribució dels Xiquets de Tarragona

Canal	Públic principal	Funció estratègica
Pati del Pou	Membres actuals i nous incorporats	Porta d'entrada i espai de comunitat
Actuacions i diades	Ciutadania i públics externs	Visibilitat pública i projecció de marca
Instagram i X	Joves, universitaris i simpatitzants	Captació, difusió i relat de marca
Pàgina web	Tots els públics	Espai institucional i de consulta
Relacions institucionals	Ajuntament, CCCC i entitats culturals	Legitimitat, suport i presència a la vida cultural

Font: Elaboració pròpia

Cal subratllar que cap d'aquests canals funciona de manera aïllada. Un jove que descobreix els Xiquets a Instagram ha de poder trobar fàcilment informació a la web i viure una primera experiència positiva a l'assaig. La coherència entre canals és, per tant, una condició necessària perquè la distribució sigui efectiva i reforci el posicionament de la degana de Tarragona en tots els punts de contacte.

5.7.4. Comunicació

La comunicació és la variable del mix que tradueix el posicionament en relat visible. En el cas dels Xiquets, l'objectiu no és comunicar més, sinó comunicar millor: de manera planificada, coherent i orientada a cada públic objectiu. El fil conductor de tota la comunicació ha de ser la idea central del pla: la degana de Tarragona, una colla històrica que fa castells, transmet cultura i genera comunitat.

D'acord amb Colbert i Cuadrado (2010), la comunicació en màrqueting cultural no pot desvincular-se de la identitat del producte. Per tant, els missatges dels Xiquets no han de

buscar un to comercial o artificialment modern, sinó ser autèntics, propers i coherents amb els valors de la colla: tradició, pertinença, esforç col·lectiu i orgull tarragoní.

El pla proposa estructurar la comunicació en tres nivells complementaris. El primer és la comunicació informativa: assajos, actuacions, horaris, resultats i activitats. És el nivell bàsic i necessari, però insuficient per construir marca. El segon és la comunicació identitària: la història de la colla, la condició de degana, els valors, les persones i el vincle amb Tarragona. És el nivell que diferencia els Xiquets i que actualment està poc explotat. El tercer és la comunicació relacional: continguts que generen participació, acollida i conversa amb els públics. Convocatòries per assistir als assajos, testimonis de castellers, preguntes a la comunitat i celebracions internes. És el nivell que converteix seguidors en membres i membres en ambaixadors.

Sobre aquesta base comuna, la comunicació s'ha d'adaptar a les motivacions de cada segment:

Taula 19. Missatges comunicatius per públic objectiu

Públic	Missatge central	To i canal preferent
Membres actuals	"Formes part de la degana de Tarragona"	Proper, intern, WhatsApp i actes de colla
Joves i universitaris	"Vine a viure una experiència que no trobaràs enlloc més"	Dinàmic, visual, Instagram i boca-orella
Famílies amb infants	"Un espai segur on els teus fills aprenen valors i fan ciutat"	Proper i de confiança, Instagram i web
Ciutadania	"Els Xiquets som part de la història viva de Tarragona"	Emotiu i patrimonial, actuacions i xarxes
Institucions	"La colla degana com a actor cultural de referència"	Formal i propositiu, reunions i comunicació directa
Patrocinadors	"Associeu-vos a una entitat castellerà històrica i arrelada a Tarragona"	Professional i orientat al retorn, proposta específica

Font: Elaboració pròpia

Més enllà dels missatges, la comunicació dels Xiquets necessita un relat visual coherent. Això no implica necessàriament un redisseny gràfic, sinó una línia estètica reconeixible a tots els

canals: fotografies que combinin passat i present, continguts que mostrin les persones darrere dels castells, i una presència digital que transmeti autenticitat i profunditat, no només resultats castellers.

En aquesta línia, la comunicació hauria de reforçar l'ús de recursos visuals que connectin passat i present, mostrant la continuïtat generacional de la colla i el valor simbòlic de la seva trajectòria.

Finalment, la comunicació ha de ser planificada i sostinguda al llarg de la temporada. Atès que la colla depèn del voluntariat, es recomana establir un calendari editorial bàsic que distribueixi els continguts de manera regular i que distingeixi entre els tres nivells comunicatius descrits. No cal una producció professional, però sí una orientació estratègica clara que eviti la comunicació reactiva i esporàdica.

5.8. Pla d'accions proposades i calendari orientatiu

El pla d'accions concreta les decisions estratègiques dels apartats anteriors en iniciatives específiques, realistes i adaptades a la naturalesa voluntària i comunitària dels Xiquets de Tarragona. Les accions proposades no requereixen una estructura professional ni un pressupost elevat, sinó una orientació estratègica clara, una bona coordinació interna i una aplicació ordenada al llarg de la temporada castellera.

Les accions s'organitzen en cinc àmbits d'actuació coherents amb els eixos estratègics del pla: identitat i marca, captació, fidelització interna, comunicació i patrocini. En l'àmbit de la identitat, es proposa reforçar el relat de la degana mitjançant un acte anual propi i un arxiu visual narratiu que connecti la trajectòria històrica de la colla amb la seva realitat actual. En matèria de captació, es plantegen accions dirigides especialment a joves, famílies i persones novingudes, com la campanya a la URV, les jornades de portes obertes i un protocol d'acollida per facilitar la incorporació i continuïtat dels nous membres.

Pel que fa a la fidelització interna, el pla proposa millorar la comunicació amb els membres i consolidar espais de reconeixement col·lectiu, com l'acte de tancament de temporada. En l'àmbit comunicatiu, es recomana planificar els continguts digitals durant tota la temporada i aprofitar Santa Tecla com a moment de màxima visibilitat pública. Finalment, en relació amb el patrocini, es planteja l'elaboració d'un dossier específic que permeti presentar la colla de manera clara i atractiva davant empreses i comerços locals.

A continuació, es presenta el calendari orientatiu del pla d'accions, indicant el moment d'execució i el caràcter de cada iniciativa.

Taula 20. Calendari orientatiu del pla d'accions

Acció	Moment d'execució	Caràcter
A1. Acte anual de la degana	Inici de temporada (febrer)	Puntual, anual
A2. Arxiu visual narratiu	Durant tota la temporada	Continuada
A3. Campanya de captació a la URV	Inici de curs (setembre)	Puntual, anual
A4. Jornada de portes obertes	Març, juny i setembre	Puntual, tres vegades l'any
A5. Protocol d'acollida de nous membres	Durant tota la temporada	Continuada
A6. Comunicació interna planificada	Durant tota la temporada	Continuada
A7. Acte de tancament de temporada	Final de temporada (novembre-desembre)	Puntual, anual
A8. Calendari editorial de xarxes socials	Durant tota la temporada	Continuada
A9. Continguts de Santa Tecla	Setembre	Puntual, anual
A10. Dossier de patrocini	Primer trimestre (preparació) i a partir d'abril (presentació)	Puntual, amb seguiment

Font: Elaboració pròpia

En conjunt, el pla d'accions proposat està dimensionat de manera realista: totes les iniciatives són executables amb recursos voluntaris i sense una estructura professional. La seva coherència rau en el fet que totes responen a una mateixa idea central —la degana de Tarragona— i es reforcen mútuament: la identitat alimenta la captació, la captació necessita un bon protocol d'acollida, la fidelització sosté la comunicació i la comunicació fa visible la colla davant la ciutat i els patrocinadors.

5.9. Pressupost estimatiu

El pressupost té un caràcter orientatiu i estimatiu, d'acord amb la naturalesa propositiva del treball. Es planteja com una aproximació realista i de cost mínim necessari per implementar les accions del punt 5.8, tenint en compte que els Xiquets de Tarragona són una entitat sense ànim de lucre, basada en el voluntariat i sense local propi. Per això, només s'hi inclouen aquelles despeses materials, de producció o de difusió que no poden assumir-se internament.

Taula 21. Pressupost estimatiu del pla d'accions

Acció	Concepte de cost	Cost estimat (€)
A1. Acte anual de la degana	Materials, difusió i logística bàsica	300-600
A2. Arxiu visual narratiu	Digitalització de fons fotogràfic antic	200-300
A3. Campanya de captació a la URV	Materials impresos i difusió digital	150-200
A4. Jornada de portes obertes	Comunicació i materials d'acollida	50-100
A5. Protocol d'acollida de nous membres	Elaboració de materials informatius	150-250
A6. Comunicació interna planificada	Sense cost addicional significatiu	0-50
A7. Acte de tancament de temporada	Logística i materials de l'acte	400-800
A8. Calendari editorial de xarxes socials	Eines de planificació digital bàsiques	200-300
A9. Continguts de Santa Tecla	Producció fotogràfica o audiovisual puntual	150-300
A10. Dossier de patrocini	Disseny i impressió del document	75-150
Total estimat		1.675-3.050

Font: Elaboració pròpia

Diverses consideracions matisen aquesta estimació. En primer lloc, l'amplitud dels rangs pressupostaris respon al fet que moltes despeses poden reduir-se si la colla aprofita perfils voluntaris interns en àmbits com el disseny gràfic, la fotografia o la comunicació. A més, accions com el calendari editorial o el protocol d'acollida tenen un cost pràcticament nul si es gestionen internament, ja que el seu valor principal rau en l'organització i la planificació.

En segon lloc, el dossier de patrocini destaca com l'acció amb més potencial de retorn econòmic. La incorporació d'un o dos nous patrocinadors podria cobrir àmpliament el cost global del pla, de manera que el pressupost no s'ha d'entendre només com una despesa, sinó com una inversió orientada a reforçar la sostenibilitat financera de la colla a mitjà termini.

També cal considerar la figura del soci col·laborador, que representa una font d'ingressos recurrent i estable. Aquest perfil permet que simpatitzants, exmembres o persones vinculades als Xiquets mantinguin un lligam formal amb la colla, encara que no participin activament com a castellers. Per això, el pla recomana reforçar-ne la captació i fidelització com a via de finançament complementària, coherent amb la identitat comunitària de la degana de Tarragona.

Finalment, algunes accions podrien optar a subvencions culturals de l'Ajuntament de Tarragona o d'altres organismes públics vinculats a la cultura popular i al patrimoni immaterial, fet que reduiria encara més l'impacte econòmic net per a l'entitat.

5.10. Sistema de seguiment proposat: KPIs i indicadors d'avaluació

El sistema de seguiment permet valorar en quina mesura les accions del pla assoleixen els objectius de màrqueting definits a l'apartat 5.4. D'acord amb la naturalesa propositiva del treball, els indicadors que es proposen no s'han d'entendre com a resultats ja mesurats, sinó com a eines que la colla podria aplicar en una eventual implementació futura del pla.

El criteri general per a la selecció dels indicadors és la senzillesa i viabilitat. Atès que els Xiquets depenen del voluntariat, no té sentit proposar sistemes de mesura complexos o que requereixin eines analítiques avançades. Els indicadors proposats són observables, registrables i interpretables sense necessitat d'una estructura professional.

Taula 22. Indicadors de seguiment per àmbit d'actuació

Àmbit	Indicador	Forma de mesura
Identitat i marca	Assistència i cobertura mediàtica de l'acte anual de la degana	Recompte d'assistents i aparicions en mitjans locals
	Abast i interaccions dels continguts de l'arxiu visual narratiu	Estadístiques de les publicacions a Instagram i X
Captació	Nombre de nous membres incorporats per temporada	Registre intern de la colla
	Assistència a les jornades de portes obertes	Recompte d'assistents a cada sessió
	Contactes generats a la campanya de la URV	Registre de persones interessades
Fidelització	Taxa de continuïtat de nous membres al cap de tres mesos	Seguiment intern dels nous incorporats
	Assistència mitjana als assajos al llarg de la temporada	Registre d'assistència setmanal
Comunicació	Creixement de seguidors a Instagram i X	Estadístiques mensuals dels perfils
	Freqüència i regularitat de publicacions	Recompte de publicacions per mes i per nivell comunicatiu
Patrocini	Nombre de patrocinadors nous incorporats	Registre intern de la junta
	Nombre de socis col·laboradors actius	Registre intern de la colla
	Volum total d'ingressos per patrocini i socis col·laboradors	Seguiment comptable de la colla

Font: Elaboració pròpia

Més enllà dels indicadors individuals, el pla recomana realitzar una revisió global semestral —a meitat i al final de temporada— on la junta pugui valorar conjuntament l'evolució de les accions, identificar les que han funcionat millor i ajustar les que han tingut menys impacte. Aquesta revisió no ha de ser un exercici burocràtic, sinó una reflexió estratègica breu i útil que permeti a la colla aprendre i millorar d'una temporada a l'altra.

Finalment, cal recordar que els indicadors proposats no mesuren el valor intrínsec del fet casteller ni la qualitat de la vida associativa de la colla, dimensions que van molt més enllà de qualsevol sistema de seguiment. El seu objectiu és més modest i precís: ajudar a valorar si les accions de màrqueting proposades contribueixen a reforçar la visibilitat, la captació, la fidelització i la sostenibilitat dels Xiquets de Tarragona, posant la degana en el lloc que li correspon dins la vida cultural de la ciutat.

6. CONCLUSIONS

Aquest Treball de Fi de Grau ha tingut com a objectiu general dissenyar un pla de màrqueting estratègic per a la Colla Castellers Xiquets de Tarragona, orientat a reforçar la seva identitat de marca, millorar el seu posicionament a la ciutat, afavorir la captació i fidelització de membres i explorar vies de diversificació del finançament, tot respectant la naturalesa cultural i comunitària de l'entitat. Un cop desenvolupades totes les fases del treball, és possible formular les conclusions principals en relació amb els objectius específics plantejats a la introducció.

En primer lloc, l'anàlisi estratègica de situació ha mostrat que els Xiquets de Tarragona parteixen d'un capital simbòlic i comunitari molt potent, fonamentat en la seva condició de colla degana, el seu arrelament a la vida festiva i associativa de Tarragona i els reconeixements institucionals acumulats al llarg de la seva trajectòria. Tanmateix, l'anàlisi interna ha evidenciat que aquest potencial no es tradueix plenament en visibilitat pública, captació activa ni projecció de marca. La manca d'un local propi d'assaig, la dependència del voluntariat, la feblesa del patrocini privat i una comunicació encara poc planificada estratègicament constitueixen els principals condicionants interns que el pla ha de tenir en compte.

En segon lloc, l'anàlisi competitiva ha permès identificar tres models diferenciats dins l'ecosistema casteller tarragoní. La Colla Jove Xiquets de Tarragona es posiciona des de l'ambició castellera, la modernitat organitzativa i una comunicació potent; els Xiquets del Serrallo, des d'una identitat territorial molt clara i una forta vinculació comunitària de barri. Els Xiquets de Tarragona, en canvi, ocupen un espai propi i exclusiu: la condició de colla degana. Aquest atribut, que cap altra colla de la ciutat pot reclamar de la mateixa manera, constitueix el fonament del posicionament proposat i el fil conductor de tot el pla.

Pel que fa a les necessitats i percepcions dels públics, les entrevistes realitzades han aportat una visió qualificada i triangulada de la realitat dels Xiquets. Les aportacions del president de la colla, del representant de la Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya i de la consellera

de Cultura de l'Ajuntament de Tarragona coincideixen a reconèixer el valor simbòlic i institucional de la colla, alhora que assenyalen la necessitat de millorar la comunicació estratègica, la captació de nous membres i la relació amb el teixit empresarial. Les entrevistes de contrast han enriquit l'anàlisi competitiva i han reforçat la idea que cada colla necessita un relat propi, clar i coherent per projectar-se dins la ciutat.

Quant a l'estratègia de màrqueting proposada, el pla s'ha construït sobre la doble base dels models de Kotler i Andreasen (1987) i Colbert i Cuadrado (2010), integrant l'estructura del màrqueting en organitzacions sense ànim de lucre amb la lògica del màrqueting cultural. Aquesta combinació ha permès formular una proposta que no desnaturalitza el fet casteller, sinó que busca expressar-lo amb més claredat i coherència davant els seus diversos públics. L'estratègia general de visibilització del patrimoni viu s'ha concretat en sis eixos: reforç identitari, fidelització interna, captació selectiva, comunicació estratègica, relació amb la ciutat i creació de valor per a patrocinadors.

Pel que fa a les accions i a la seva viabilitat, les deu accions proposades s'han dissenyat d'acord amb la naturalesa voluntària i comunitària de la colla. Totes són executables amb recursos interns i sense necessitat d'una estructura professional, amb un pressupost estimatiu d'entre 1.675 i 3.050 euros. El seu valor no rau en la sofisticació, sinó en la coherència: totes responen a la mateixa idea central —la degana de Tarragona— i es reforcen mútuament al llarg de la temporada castellera.

Més enllà dels resultats específics del cas, el treball posa de manifest una conclusió de caràcter més general: el màrqueting cultural és una eina pertinent i necessària per a les entitats culturals de base comunitària. No com un instrument de mercantilització, sinó com una manera de comunicar amb coherència el valor d'una pràctica cultural, reforçar el vincle amb els públics i contribuir a la sostenibilitat social i organitzativa de l'entitat. En el cas dels Xiquets de Tarragona, el màrqueting no ha de transformar allò que la colla és, sinó ajudar-la a expressar-ho millor. La degana de Tarragona no és un punt de partida que cal reinventar, sinó un lloc que cal ocupar amb més orgull, visibilitat i convicció.

7. LIMITACIONS I FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ

Tot i que el treball ha permès formular un pla de màrqueting estratègic coherent i adaptat a la realitat de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona, la proposta s'ha d'entendre com un punt de partida i no com un model tancat. El pla parteix d'una diagnosi concreta de la situació actual de

la colla, del seu entorn competitiu i institucional i de les aportacions dels informants entrevistats. Ara bé, la realitat de les entitats culturals i comunitàries és canviant, i factors com l'evolució de la temporada castellera, els recursos disponibles, els canvis en la junta, la resposta dels públics o l'avenç del futur local poden alterar les prioritats estratègiques.

La principal limitació és que el pla no incorpora una fase d'implementació real. Les accions s'han dissenyat amb criteris de viabilitat i coherència estratègica, però no se n'ha pogut comprovar l'impacte efectiu sobre la captació de membres, la fidelització interna, la visibilitat pública o la generació de patrocinis. En una entitat basada en el voluntariat, aquest aspecte és especialment rellevant, ja que l'èxit del pla depèn tant de la qualitat de les accions com de la capacitat interna per executar-les, mantenir-les i adaptar-les a cada temporada.

Una segona limitació és que el treball se centra sobretot en la mirada institucional, organitzativa i estratègica de la colla, però no aprofundeix en la percepció directa dels públics potencials. Tot i identificar segments prioritaris —joves, famílies, ciutadania tarragonina, institucions i empreses locals—, futures recerques podrien incorporar enquestes o grups de discussió per conèixer millor les seves motivacions, barreres d'entrada, expectatives i percepcions sobre la marca Xiquets.

Com a línies futures, seria rellevant aprofundir en el patrocini i la col·laboració empresarial, concretant paquets de col·laboració, criteris de segmentació d'empreses locals, retorns comunicatius i mecanismes de fidelització. També seria útil ampliar l'anàlisi de la comunicació digital amb mètriques quantitatives d'abast, interacció, creixement de seguidors, formats de contingut i resposta dels públics, per determinar quins canals i accions generen més impacte.

Finalment, una línia futura especialment rellevant seria aplicar i avaluar parcialment el pla durant una temporada castellera. Això permetria validar els indicadors, identificar les accions més efectives i ajustar les menys eficients, convertint la proposta en un procés de millora contínua útil per a la presa de decisions de la colla i extrapolable a altres entitats culturals comunitàries.

En definitiva, les limitacions del treball no resten valor al pla, sinó que en delimiten l'abast i obren noves línies de continuïtat. La proposta ofereix una base estratègica perquè els Xiquets de Tarragona reforcin la seva identitat, comuniquin millor el seu valor i consolidin la seva projecció a la ciutat. El repte futur serà transformar aquesta orientació en accions sostingudes, mesurables i assumides col·lectivament per la colla.

8. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Ajuntament de Tarragona. (s.d.-a). Colles de la ciutat. <https://www.tarragona.cat/cultura/festes-i-cultura-popular/santa-tecla/descobreix-la-festa/castells/colles-de-la-ciutat>

Ajuntament de Tarragona. (s.d.-b). Els castells a Tarragona. <https://www.tarragona.cat/cultura/festes-i-cultura-popular/els-castells-a-tarragona>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Braun, V., i Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.

Castellers de Vilafranca. (s.d.-a). Junta directiva. <https://castellersdevilafranca.cat/els-castellers/organitzacio-interna/junta-directiva/>

Castellers de Vilafranca. (s.d.-b). Patrocinadors. <https://castellersdevilafranca.cat/els-castellers/uneix-te/patrocinadors/>

Colla Jove Xiquets de Tarragona. (s.d.-a). Inici. <https://jovedetarragona.cat/>

Colla Jove Xiquets de Tarragona. (s.d.-b). El local. <https://jovedetarragona.cat/el-local/>

Colbert, F., i Cuadrado, M. (2010). *Marketing de las artes y la cultura* (3a ed.). Ariel.

Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya. (2026, 26 gener). Els Xiquets de Torredembarra comuniquen el cessament de la seva activitat. <https://castellscat.cat/ca/noticia/387-els-xiquets-de-torredembarra-comuniquen-el-cessament-de-la-seva-activitat>

Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya. (s.d.). Què fem. <https://castellscat.cat/ca/que-fem>

Couto, R. A. (1998). Community coalitions and grassroots policies of empowerment. *Administration & Society*, 30(5), 569–594. <https://doi.org/10.1177/0095399798305004>

Departament de Cultura. (2025, 27 octubre). Quinze anys de la declaració dels castells com a Patrimoni Immaterial de la Humanitat. Generalitat de Catalunya. https://cultura.gencat.cat/ca/detall/Noticies/N_Castells_15anys

Gillham, B. (2005). Research interviewing: The range of techniques. Open University Press.

Kaplan, A. M., i Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kotler, N., i Kotler, P. (2001). Estrategias y marketing de museos. Ariel.

Kotler, P., i Andreasen, A. R. (1987). Strategic marketing for nonprofit organizations (3rd ed.). Prentice-Hall.

Kotler, P., i Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15. <https://doi.org/10.1177/002224296903300103>

Kvale, S., i Brinkmann, S. (2015). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (3rd ed.). SAGE.

Luck, D. J. (1969). Broadening the concept of marketing—Too far. *Journal of Marketing*, 33(3), 53–55. <https://doi.org/10.1177/002224296903300310>

Merriam, S. B., i Tisdell, E. J. (2016). Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.). Jossey-Bass.

Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). Sage Publications.

Soler García de Oteyza, G. (2006). Xiquets i Jove de Tarragona (1976-1984): de la colla castellera tradicional a la moderna. *Revista d'Etnologia de Catalunya*, 28, 140-141. https://cercador.urv.cat/permalink/34CSUC_URV/bnetka/alma991005376479906715

UNESCO. (2010, November 16). Decision of the Intergovernmental Committee: 5.COM 6.40. UNESCO Intangible Cultural Heritage. <https://ich.unesco.org/en/decisions/5.COM/6.40>

Universitat Rovira i Virgili. (s.d.). Llista d'associacions i grups d'estudiants. <https://www.urv.cat/ca/vida-campus/comunitat-urv/associacionisme/llista-d-associacions-i-grups-d-estudiants/>

Xiquets de Tarragona. (2024, 21 setembre). Sis anys sense local.
<https://www.xiquetsdetarragona.com/xiquets-sense-local/>

Xiquets de Tarragona. (s.d.-a). Història Xiquets.
<https://www.xiquetsdetarragona.com/historia-xiquets/>

Xiquets de Tarragona. (s.d.-b). Reconeixements.
<https://www.xiquetsdetarragona.com/reconeixements/>

Xiquets del Serrallo. (2025, 20 agost). Els Xiquets del Serrallo s'anoten la millor actuació de la seva història amb el primer 3 de 8 carregat.
<https://www.xiquetsdelserrallo.cat/2025/08/20/els-xiquets-del-serrallo-sanoten-la-millor-actuacio-de-la-seva-historia-amb-el-primer-3-de-8-carregat/>

Xiquets del Serrallo. (s.d.-a). La història dels Xiquets del Serrallo.
<https://www.xiquetsdelserrallo.cat/30-anys/>

Xiquets del Serrallo. (s.d.-b). Xiquets del Serrallo [perfil d'Instagram]. Instagram.
<https://www.instagram.com/xiquetsserrallo/>

9. ANNEXOS

Els següents guions d'entrevista tenen caràcter semiestructurat i orientatiu. Les preguntes es van organitzar en blocs temàtics comuns, però es preveia adaptar-ne l'ordre i aprofundiment segons el perfil de cada informant i l'evolució de la conversa.

Annex 1. Guió d'entrevista al president de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona

Entrevistat: Melcior Bustos, president de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona

Tipus d'entrevista: semiestructurada

Durada aproximada: 60 minuts

Objectiu general: obtenir una visió interna de la colla, identificar els principals reptes organitzatius i comunicatius i recollir informació rellevant per al disseny del pla de màrqueting.

Bloc 1. Identitat i trajectòria de la colla

1. Com definiria la identitat actual de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona?
2. Quins considera que són els principals valors que diferencien els Xiquets de Tarragona dins del món casteller i dins de la ciutat?
3. Creu que aquesta identitat està actualment ben projectada cap a l'exterior? Per què?

Bloc 2. Situació organitzativa actual

4. Quins diria que són els principals reptes organitzatius que afronta actualment la colla?
5. De quina manera la manca d'un local propi condiciona el funcionament i la projecció dels Xiquets de Tarragona?
6. Quins punts forts i quines debilitats detecta en l'organització interna de la colla?

Bloc 3. Públics, captació i fidelització

7. Quin perfil de persones formen actualment la base social de la colla?
8. Considera que la colla té dificultats per captar nous membres? En quins segments d'edat o perfils es detecten més?
9. Quines accions o iniciatives creu que podrien ser útils per captar i fidelitzar nous castellers?

Bloc 4. Comunicació i projecció pública

10. Com valora la comunicació actual de la colla, tant a nivell digital com presencial?
11. Considera que la colla transmet de manera clara una imatge diferenciada respecte a les altres colles de Tarragona?
12. Quins canals o accions de comunicació creu que s'haurien de reforçar prioritàriament?

Bloc 5. Finançament i patrocini

13. Quins són, des del seu punt de vista, els principals reptes econòmics o de finançament de la colla?
14. Com valora la situació actual del patrocini privat als Xiquets de Tarragona?
15. Quins elements creu que haurien de formar part d'una proposta atractiva per a futurs patrocinadors?

Bloc 6. Futur i reflexió estratègica

16. Quin posicionament creu que hauria d'ocupar la colla dins la ciutat de Tarragona en els pròxims anys?
17. Quins objectius estratègics considera prioritaris per reforçar la projecció de la colla?
18. Des de la seva perspectiva, quines línies bàsiques hauria d'incorporar un futur pla de màrqueting per als Xiquets de Tarragona?

Annex 2. Guió d'entrevista a un representant de la CCCC

Entrevistat: Antonio Sánchez, Vocal responsable dels Grups de Treball Territorials de Tarragona, Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya.

Tipus d'entrevista: semiestructurada

Durada aproximada: 60 minuts

Objectiu general: obtenir una visió sectorial del món casteller, identificar reptes comuns de les colles i recollir orientacions útils per contextualitzar el cas dels Xiquets de Tarragona.

Bloc 1. Visió general del món casteller

1. Quins considera que són els principals reptes que afronten actualment les colles castelleres a Catalunya?
2. Des del punt de vista de la Coordinadora, com ha evolucionat en els darrers anys la realitat organitzativa de les colles?
3. Quins canvis detecta en relació amb la captació, fidelització i renovació de membres?

Bloc 2. Entitats castelleres i gestió

4. Fins a quin punt considera que les colles necessiten incorporar una visió més estratègica de la seva gestió?
5. Quins aspectes organitzatius acostumen a diferenciar les colles més consolidades de les que tenen més dificultats?
6. Creu que qüestions com la comunicació, la planificació o la relació amb patrocinadors han guanyat pes dins el món casteller?

Bloc 3. Comunicació i projecció pública

7. Com valora la importància de la comunicació digital en la projecció actual de les colles?
8. Quines bones pràctiques o tendències comunicatives considera més rellevants dins el sector?
9. En quina mesura la identitat pròpia de cada colla ha d'orientar la seva manera de comunicar-se?

Bloc 4. Xiquets de Tarragona dins el context casteller

10. Com situaria els Xiquets de Tarragona dins el conjunt del món casteller actual?
11. Quins elements distintius creu que caracteritzen aquesta colla?
12. Quins reptes específics considera que poden afectar avui els Xiquets de Tarragona?

Bloc 5. Orientacions estratègiques

13. Des d'una perspectiva sectorial, quines àrees hauria de reforçar una colla com els Xiquets de Tarragona per millorar la seva projecció?

14. Quines línies de treball considera més útils en l'àmbit de la captació, la fidelització i el posicionament?

15. Quines recomanacions faria per orientar un pla de màrqueting adaptat a la realitat d'una colla castellera?

Annex 3. Guió d'entrevista semiestructurada a la consellera de Cultura de l'Ajuntament de Tarragona

Entrevistada: Sandra Ramos, consellera de Cultura de l'Ajuntament de Tarragona

Tipus d'entrevista: semiestructurada

Durada aproximada: 60 minuts

Objectiu general: recollir la perspectiva institucional sobre el paper dels Xiquets de Tarragona dins el teixit cultural de la ciutat i sobre els reptes i oportunitats de la seva projecció pública.

Bloc 1. Cultura popular i ciutat

1. Quin paper considera que tenen actualment les colles castelleres dins la vida cultural de Tarragona?
2. Com valora el pes dels castells dins la projecció cultural i identitària de la ciutat?
3. En quin lloc situaria els Xiquets de Tarragona dins aquest ecosistema cultural?

Bloc 2. Relació entre institució i colla

4. Com descriuria la relació entre l'Ajuntament de Tarragona i la Colla Castellers Xiquets de Tarragona?
5. Quins són, des de la seva perspectiva, els principals reptes que afronta avui la colla?
6. Fins a quin punt aspectes com els espais d'assaig, el suport institucional o la visibilitat pública condicionen la seva activitat?

Bloc 3. Projecció pública i posicionament

7. Creu que els Xiquets de Tarragona projecten actualment una imatge clara i diferenciada dins la ciutat?
8. Quins elements identitaris o patrimonials considera que podrien reforçar millor el seu posicionament?

9. Com es podria potenciar la presència de la colla en la vida cultural i ciutadana de Tarragona?

Bloc 4. Públics, participació i captació

10. Considera que les colles castelleres tenen avui el repte d'arribar a nous públics i nous perfils de membres?
11. Quines oportunitats veu per reforçar la connexió entre els Xiquets de Tarragona i la ciutadania, especialment entre joves, famílies o nous residents?
12. Quin paper pot tenir la institució pública en aquest procés?

Bloc 5. Futur i reflexió estratègica

13. Quines línies de col·laboració entre Ajuntament i colla creu que podrien desenvolupar-se en el futur?
14. Des del punt de vista institucional, quins àmbits hauria de prioritzar la colla per reforçar la seva projecció?
15. Quina aportació creu que pot fer un pla de màrqueting a una entitat cultural i comunitària com els Xiquets de Tarragona?

Annex 4. Guió comú d'entrevista semiestructurada de contrast competitiu

Perfils entrevistats: Gorka Bertran (excap de colla i actual cap de pinyes de la Colla Jove) i Aleix Gaya (cap de canalla dels Xiquets del Serrallo)

Membre amb responsabilitat organitzativa de la Colla Jove Xiquets de Tarragona

Membre amb responsabilitat organitzativa dels Xiquets del Serrallo

Tipus d'entrevista: semiestructurada

Durada aproximada: 20–30 minuts

Objectiu general: obtenir una visió comparativa sobre la identitat, el posicionament, la comunicació i els reptes organitzatius de les colles castelleres de Tarragona, amb la finalitat d'enriquir l'anàlisi competitiva del present TFG.

Bloc 1. Identitat i posicionament

1. Com definiria la identitat actual de la seva colla?
2. Quins elements considera que la diferencien clarament de les altres colles castelleres de Tarragona?
3. Creu que aquesta identitat està ben projectada i reconeguda per la ciutadania?

Bloc 2. Organització i base social

4. Quins considera que són els principals punts forts organitzatius de la seva colla?
5. Quins reptes detecta actualment en relació amb la captació, la fidelització o la renovació de membres?

Bloc 3. Comunicació i projecció pública

6. Com valora la comunicació actual de la seva colla, tant a nivell digital com presencial?
7. Quins canals o accions considera més importants per reforçar la visibilitat i la projecció pública de la colla?
8. Creu que la comunicació té avui un paper estratègic dins el món casteller? Per què?

Bloc 4. Entorn competitiu i ciutat

9. Com percep la convivència i la diferenciació entre les colles castelleres de Tarragona?
10. Des de la seva perspectiva, quins factors són més importants perquè una colla castellera reforci avui el seu posicionament dins la ciutat?

Annex 5. Matriu de síntesi de les entrevistes.

Aquest annex recull les matrius de síntesi de les principals aportacions obtingudes a través de les entrevistes semiestructurades. Atès que els participants han estat seleccionats per la seva posició institucional, organitzativa o sectorial, les entrevistes no s'han tractat de manera anònima. La finalitat de l'annex no és reproduir literalment totes les respostes, sinó ordenar les idees principals per blocs temàtics i facilitar-ne la posterior integració en l'anàlisi de situació i en el disseny del pla de màrqueting.

Bloc temàtic	Melcior Bustos	Antonio Sánchez	Sandra Ramos	Idea principal detectada
Identitat de la colla	Xiquets és la colla degana de Tarragona, amb fort pes històric i casteller.	Colla històrica, centenària, degana i respectada dins el món casteller.	Situa els Xiquets com la colla degana i peça imprescindible de la història castellera tarragonina.	Els Xiquets disposen d'un fort capital històric i simbòlic com a colla degana de Tarragona.
Situació organitzativa	Junta predisposada i professionalitzada, però limitada pel caràcter voluntari.	Reptes generals: modernització, seguretat, equitat i estabilitat econòmica.	Evita valorar la realitat interna; considera que aquesta diagnosi correspon a la pròpia colla.	La colla afronta reptes interns que requereixen planificació, estabilitat i capacitat d'autodiagnosi.
Espais i recursos	La manca de local propi dificulta l'activitat diària, la gestió interna i la projecció de la colla.	Vincula la gestió estratègica amb la necessitat d'assegurar estabilitat econòmica.	Destaca el projecte del local al carrer Santa Anna i recorda que actualment la colla assaja al Pati del Pou de l'Ajuntament.	La manca de local propi és una necessitat central, amb una línia de treball institucional oberta.
Captació i fidelització	Facilitat per captar joves de 18 a 25 anys; proposa universitat, actes i boca-orella.	Cal transmetre la història de la colla a joves i nouvinguts.	Considera que les colles tenen el repte d'arribar a nous públics i poden actuar com a espai d'acollida i integració.	La captació de nous públics exigeix transmetre millor el valor de pertànyer a la colla.
Comunicació i projecció pública	Ha millorat, però cal reforçar la imatge i vendre millor la marca Xiquets.	La comunicació ha d'anar lligada a la identitat i reforçar la visibilitat digital.	Afirma que la ciutat coneix els Xiquets i valora iniciatives com la diada de Torreforta per apropar els castells als barris.	La colla és coneguda, però necessita reforçar el relat, la visibilitat i la projecció de marca.

Finançament i patrocinis	Patrocini privat feble; cal oferir més visibilitat i sobretot retorn.	Patrocinis, planificació i comunicació han guanyat pes al món casteller.	No aporta una valoració concreta sobre patrocinis; centra la resposta en el suport institucional i la col·laboració amb la colla.	El finançament privat és un àmbit amb marge de millora, vinculat a la comunicació i al retorn ofert.
Relació amb la ciutat	Els Xiquets han de ser una colla insígnia de Tarragona.	Cal reforçar l'àrea social, la comunicació i la presència a la ciutat.	Defineix la relació amb l'Ajuntament com a fluida, cordial i basada en el diàleg i la col·laboració constant.	Els Xiquets tenen potencial per reforçar el seu paper com a entitat cultural de referència a Tarragona.
Posicionament respecte a altres colles	Els Xiquets tenen imatge diferenciada, però cal projectar millor la marca.	Els Xiquets han de recuperar estabilitat i nivell casteller amb paciència.	Reconeix que Tarragona compta amb quatre colles, però subratlla que els Xiquets són la colla degana i porten la Tau al pit.	La condició de colla degana és el principal element diferencial dels Xiquets dins l'ecosistema local.
Reptes de futur	Recuperar bons castells, assolir utilitat pública, afrontar el nou local i comunicar amb orgull.	Recollir idees internes, detectar punts forts i febles i adaptar el missatge al públic.	Considera bàsic disposar d'un pla estratègic o de màrqueting per definir objectius, accions i formes d'avaluació.	El futur passa per recuperar projecció castellera, consolidar recursos i ordenar estratègicament la marca.

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes realitzades

Bloc temàtic	Gorka Bertran	Aleix Gaya	Idea principal detectada
Identitat i diferenciació de la colla	Defineix la Jove com una colla puntera, ambiciosa i moderna, fidel als valors inicials, i diferenciada pel nivell casteller, el lideratge i la modernització.	Defineix el Serrallo com una colla familiar, marinera, de barri, lluitadora, ambiciosa i cohesionada.	La Jove i el Serrallo mostren dos models diferenciats: lideratge competitiu i identitat territorial de barri.
Organització i capital humà	Destaca el voluntariat, el talent intern i el coneixement professional dels membres al servei de la colla.	Destaca una gran vitalitat i capacitat organitzativa, malgrat ser una colla de dimensió reduïda.	El capital humà i la vitalitat organitzativa són claus per sostenir projectes castellers amb identitat pròpia.
Captació, fidelització i compromís	Identifica com a repte l'acceptació de rols menys protagonistes i la capacitat de sacrifici per assolir objectius col·lectius.	Situa la captació de gent nova i la transmissió de l'"essència blava" com a repte principal.	La captació depèn de transmetre un sentiment de pertinença clar des del primer contacte.
Comunicació i projecció pública	Considera la comunicació de la Jove un referent, especialment en campanyes corporatives, xarxes socials, mitjans i actes de ciutat.	Valora el salt digital de la colla i el tracte familiar com a element clau en el contacte presencial.	La comunicació és una eina estratègica per captar gent, cuidar la imatge i projectar la identitat de cada colla.
Relació amb la ciutat i convivència castellera	Defensa ser presents en la vida cultural de Tarragona, actuar com a punt de trobada ciutadà, fer activitats més enllà dels castells i col·laborar amb altres col·lectius.	Defensa ser actius tot l'any al carrer, comunicar bé, mantenir ambició i convida amb rivalitat respectuosa.	La presència continuada a la ciutat reforça el posicionament, en un context de competència i respecte entre colles.

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes realitzades

9. ANNEXOS

Els següents guions d'entrevista tenen caràcter semiestructurat i orientatiu. Les preguntes es van organitzar en blocs temàtics comuns, però es preveia adaptar-ne l'ordre i aprofundiment segons el perfil de cada informant i l'evolució de la conversa.

Annex 1. Guió d'entrevista al president de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona

Entrevistat: Melcior Bustos, president de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona

Tipus d'entrevista: semiestructurada

Durada aproximada: 60 minuts

Objectiu general: obtenir una visió interna de la colla, identificar els principals reptes organitzatius i comunicatius i recollir informació rellevant per al disseny del pla de màrqueting.

Bloc 1. Identitat i trajectòria de la colla

1. Com definiria la identitat actual de la Colla Castellers Xiquets de Tarragona?
2. Quins considera que són els principals valors que diferencien els Xiquets de Tarragona dins del món casteller i dins de la ciutat?
3. Creu que aquesta identitat està actualment ben projectada cap a l'exterior? Per què?

Bloc 2. Situació organitzativa actual

4. Quins diria que són els principals reptes organitzatius que afronta actualment la colla?
5. De quina manera la manca d'un local propi condiciona el funcionament i la projecció dels Xiquets de Tarragona?
6. Quins punts forts i quines debilitats detecta en l'organització interna de la colla?

Bloc 3. Públics, captació i fidelització

7. Quin perfil de persones formen actualment la base social de la colla?
8. Considera que la colla té dificultats per captar nous membres? En quins segments d'edat o perfils es detecten més?
9. Quines accions o iniciatives creu que podrien ser útils per captar i fidelitzar nous castellers?

Bloc 4. Comunicació i projecció pública

10. Com valora la comunicació actual de la colla, tant a nivell digital com presencial?
11. Considera que la colla transmet de manera clara una imatge diferenciada respecte a les altres colles de Tarragona?
12. Quins canals o accions de comunicació creu que s'haurien de reforçar prioritàriament?

Bloc 5. Finançament i patrocinis

13. Quins són, des del seu punt de vista, els principals reptes econòmics o de finançament de la colla?
14. Com valora la situació actual del patrocini privat als Xiquets de Tarragona?
15. Quins elements creu que haurien de formar part d'una proposta atractiva per a futurs patrocinadors?

Bloc 6. Futur i reflexió estratègica

16. Quin posicionament creu que hauria d'ocupar la colla dins la ciutat de Tarragona en els pròxims anys?
17. Quins objectius estratègics considera prioritaris per reforçar la projecció de la colla?
18. Des de la seva perspectiva, quines línies bàsiques hauria d'incorporar un futur pla de màrqueting per als Xiquets de Tarragona?

Annex 2. Guió d'entrevista a un representant de la CCCC

Entrevistat: Antonio Sánchez, Vocal responsable dels Grups de Treball Territorials de Tarragona, Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya.

Tipus d'entrevista: semiestructurada

Durada aproximada: 60 minuts

Objectiu general: obtenir una visió sectorial del món casteller, identificar reptes comuns de les colles i recollir orientacions útils per contextualitzar el cas dels Xiquets de Tarragona.

Bloc 1. Visió general del món casteller

1. Quins considera que són els principals reptes que afronten actualment les colles castelleres a Catalunya?
2. Des del punt de vista de la Coordinadora, com ha evolucionat en els darrers anys la realitat organitzativa de les colles?
3. Quins canvis detecta en relació amb la captació, fidelització i renovació de membres?

Bloc 2. Entitats castelleres i gestió

4. Fins a quin punt considera que les colles necessiten incorporar una visió més estratègica de la seva gestió?
5. Quins aspectes organitzatius acostumen a diferenciar les colles més consolidades de les que tenen més dificultats?
6. Creu que qüestions com la comunicació, la planificació o la relació amb patrocinadors han guanyat pes dins el món casteller?

Bloc 3. Comunicació i projecció pública

7. Com valora la importància de la comunicació digital en la projecció actual de les colles?
8. Quines bones pràctiques o tendències comunicatives considera més rellevants dins el sector?
9. En quina mesura la identitat pròpia de cada colla ha d'orientar la seva manera de comunicar-se?

Bloc 4. Xiquets de Tarragona dins el context casteller

10. Com situaria els Xiquets de Tarragona dins el conjunt del món casteller actual?
11. Quins elements distintius creu que caracteritzen aquesta colla?
12. Quins reptes específics considera que poden afectar avui els Xiquets de Tarragona?

Bloc 5. Orientacions estratègiques

13. Des d'una perspectiva sectorial, quines àrees hauria de reforçar una colla com els Xiquets de Tarragona per millorar la seva projecció?

14. Quines línies de treball considera més útils en l'àmbit de la captació, la fidelització i el posicionament?

15. Quines recomanacions faria per orientar un pla de màrqueting adaptat a la realitat d'una colla castellera?

Annex 3. Guió d'entrevista semiestructurada a la consellera de Cultura de l'Ajuntament de Tarragona

Entrevistada: Sandra Ramos, consellera de Cultura de l'Ajuntament de Tarragona

Tipus d'entrevista: semiestructurada

Durada aproximada: 60 minuts

Objectiu general: recollir la perspectiva institucional sobre el paper dels Xiquets de Tarragona dins el teixit cultural de la ciutat i sobre els reptes i oportunitats de la seva projecció pública.

Bloc 1. Cultura popular i ciutat

1. Quin paper considera que tenen actualment les colles castelleres dins la vida cultural de Tarragona?
2. Com valora el pes dels castells dins la projecció cultural i identitària de la ciutat?
3. En quin lloc situaria els Xiquets de Tarragona dins aquest ecosistema cultural?

Bloc 2. Relació entre institució i colla

4. Com descriuria la relació entre l'Ajuntament de Tarragona i la Colla Castellers Xiquets de Tarragona?
5. Quins són, des de la seva perspectiva, els principals reptes que afronta avui la colla?
6. Fins a quin punt aspectes com els espais d'assaig, el suport institucional o la visibilitat pública condicionen la seva activitat?

Bloc 3. Projecció pública i posicionament

7. Creu que els Xiquets de Tarragona projecten actualment una imatge clara i diferenciada dins la ciutat?
8. Quins elements identitaris o patrimonials considera que podrien reforçar millor el seu posicionament?

9. Com es podria potenciar la presència de la colla en la vida cultural i ciutadana de Tarragona?

Bloc 4. Públics, participació i captació

10. Considera que les colles castelleres tenen avui el repte d'arribar a nous públics i nous perfils de membres?
11. Quines oportunitats veu per reforçar la connexió entre els Xiquets de Tarragona i la ciutadania, especialment entre joves, famílies o nous residents?
12. Quin paper pot tenir la institució pública en aquest procés?

Bloc 5. Futur i reflexió estratègica

13. Quines línies de col·laboració entre Ajuntament i colla creu que podrien desenvolupar-se en el futur?
14. Des del punt de vista institucional, quins àmbits hauria de prioritzar la colla per reforçar la seva projecció?
15. Quina aportació creu que pot fer un pla de màrqueting a una entitat cultural i comunitària com els Xiquets de Tarragona?

Annex 4. Guió comú d'entrevista semiestructurada de contrast competitiu

Perfils entrevistats: Gorka Bertran (excap de colla i actual cap de pinyes de la Colla Jove) i Aleix Gaya (cap de canalla dels Xiquets del Serrallo)

Membre amb responsabilitat organitzativa de la Colla Jove Xiquets de Tarragona

Membre amb responsabilitat organitzativa dels Xiquets del Serrallo

Tipus d'entrevista: semiestructurada

Durada aproximada: 20–30 minuts

Objectiu general: obtenir una visió comparativa sobre la identitat, el posicionament, la comunicació i els reptes organitzatius de les colles castelleres de Tarragona, amb la finalitat d'enriquir l'anàlisi competitiva del present TFG.

Bloc 1. Identitat i posicionament

1. Com definiria la identitat actual de la seva colla?
2. Quins elements considera que la diferencien clarament de les altres colles castelleres de Tarragona?
3. Creu que aquesta identitat està ben projectada i reconeguda per la ciutadania?

Bloc 2. Organització i base social

4. Quins considera que són els principals punts forts organitzatius de la seva colla?
5. Quins reptes detecta actualment en relació amb la captació, la fidelització o la renovació de membres?

Bloc 3. Comunicació i projecció pública

6. Com valora la comunicació actual de la seva colla, tant a nivell digital com presencial?
7. Quins canals o accions considera més importants per reforçar la visibilitat i la projecció pública de la colla?
8. Creu que la comunicació té avui un paper estratègic dins el món casteller? Per què?

Bloc 4. Entorn competitiu i ciutat

9. Com percep la convivència i la diferenciació entre les colles castelleres de Tarragona?
10. Des de la seva perspectiva, quins factors són més importants perquè una colla castellera reforci avui el seu posicionament dins la ciutat?

Annex 5. Matriu de síntesi de les entrevistes.

Aquest annex recull les matrius de síntesi de les principals aportacions obtingudes a través de les entrevistes semiestructurades. Atès que els participants han estat seleccionats per la seva posició institucional, organitzativa o sectorial, les entrevistes no s'han tractat de manera anònima. La finalitat de l'annex no és reproduir literalment totes les respostes, sinó ordenar les idees principals per blocs temàtics i facilitar-ne la posterior integració en l'anàlisi de situació i en el disseny del pla de màrqueting.

Bloc temàtic	Melcior Bustos	Antonio Sánchez	Sandra Ramos	Idea principal detectada
Identitat de la colla	Xiquets és la colla degana de Tarragona, amb fort pes històric i casteller.	Colla històrica, centenària, degana i respectada dins el món casteller.	Situa els Xiquets com la colla degana i peça imprescindible de la història castellera tarragonina.	Els Xiquets disposen d'un fort capital històric i simbòlic com a colla degana de Tarragona.
Situació organitzativa	Junta predisposada i professionalitzada, però limitada pel caràcter voluntari.	Reptes generals: modernització, seguretat, equitat i estabilitat econòmica.	Evita valorar la realitat interna; considera que aquesta diagnosi correspon a la pròpia colla.	La colla afronta reptes interns que requereixen planificació, estabilitat i capacitat d'autodiagnosi.
Espais i recursos	La manca de local propi dificulta l'activitat diària, la gestió interna i la projecció de la colla.	Vincula la gestió estratègica amb la necessitat d'assegurar estabilitat econòmica.	Destaca el projecte del local al carrer Santa Anna i recorda que actualment la colla assaja al Pati del Pou de l'Ajuntament.	La manca de local propi és una necessitat central, amb una línia de treball institucional oberta.
Captació i fidelització	Facilitat per captar joves de 18 a 25 anys; proposa universitat, actes i boca-orella.	Cal transmetre la història de la colla a joves i nouvinguts.	Considera que les colles tenen el repte d'arribar a nous públics i poden actuar com a espai d'acollida i integració.	La captació de nous públics exigeix transmetre millor el valor de pertànyer a la colla.
Comunicació i projecció pública	Ha millorat, però cal reforçar la imatge i vendre millor la marca Xiquets.	La comunicació ha d'anar lligada a la identitat i reforçar la visibilitat digital.	Afirma que la ciutat coneix els Xiquets i valora iniciatives com la diada de Torreforta per apropar els castells als barris.	La colla és coneguda, però necessita reforçar el relat, la visibilitat i la projecció de marca.

Finançament i patrocinis	Patrocini privat feble; cal oferir més visibilitat i sobretot retorn.	Patrocinis, planificació i comunicació han guanyat pes al món casteller.	No aporta una valoració concreta sobre patrocinis; centra la resposta en el suport institucional i la col·laboració amb la colla.	El finançament privat és un àmbit amb marge de millora, vinculat a la comunicació i al retorn ofert.
Relació amb la ciutat	Els Xiquets han de ser una colla insígnia de Tarragona.	Cal reforçar l'àrea social, la comunicació i la presència a la ciutat.	Defineix la relació amb l'Ajuntament com a fluida, cordial i basada en el diàleg i la col·laboració constant.	Els Xiquets tenen potencial per reforçar el seu paper com a entitat cultural de referència a Tarragona.
Posicionament respecte a altres colles	Els Xiquets tenen imatge diferenciada, però cal projectar millor la marca.	Els Xiquets han de recuperar estabilitat i nivell casteller amb paciència.	Reconeix que Tarragona compta amb quatre colles, però subratlla que els Xiquets són la colla degana i porten la Tau al pit.	La condició de colla degana és el principal element diferencial dels Xiquets dins l'ecosistema local.
Reptes de futur	Recuperar bons castells, assolir utilitat pública, afrontar el nou local i comunicar amb orgull.	Recollir idees internes, detectar punts forts i febles i adaptar el missatge al públic.	Considera bàsic disposar d'un pla estratègic o de màrqueting per definir objectius, accions i formes d'avaluació.	El futur passa per recuperar projecció castellera, consolidar recursos i ordenar estratègicament la marca.

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes realitzades

Bloc temàtic	Gorka Bertran	Aleix Gaya	Idea principal detectada
Identitat i diferenciació de la colla	Defineix la Jove com una colla puntera, ambiciosa i moderna, fidel als valors inicials, i diferenciada pel nivell casteller, el lideratge i la modernització.	Defineix el Serrallo com una colla familiar, marinera, de barri, lluitadora, ambiciosa i cohesionada.	La Jove i el Serrallo mostren dos models diferenciats: lideratge competitiu i identitat territorial de barri.
Organització i capital humà	Destaca el voluntariat, el talent intern i el coneixement professional dels membres al servei de la colla.	Destaca una gran vitalitat i capacitat organitzativa, malgrat ser una colla de dimensió reduïda.	El capital humà i la vitalitat organitzativa són claus per sostenir projectes castellers amb identitat pròpia.
Captació, fidelització i compromís	Identifica com a repte l'acceptació de rols menys protagonistes i la capacitat de sacrifici per assolir objectius col·lectius.	Situa la captació de gent nova i la transmissió de l'"essència blava" com a repte principal.	La captació depèn de transmetre un sentiment de pertinença clar des del primer contacte.
Comunicació i projecció pública	Considera la comunicació de la Jove un referent, especialment en campanyes corporatives, xarxes socials, mitjans i actes de ciutat.	Valora el salt digital de la colla i el tracte familiar com a element clau en el contacte presencial.	La comunicació és una eina estratègica per captar gent, cuidar la imatge i projectar la identitat de cada colla.
Relació amb la ciutat i convivència castellera	Defensa ser presents en la vida cultural de Tarragona, actuar com a punt de trobada ciutadà, fer activitats més enllà dels castells i col·laborar amb altres col·lectius.	Defensa ser actius tot l'any al carrer, comunicar bé, mantenir ambició i convida amb rivalitat respectuosa.	La presència continuada a la ciutat reforça el posicionament, en un context de competència i respecte entre colles.

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes realitzades