

**UNIVERSITAT
JAUME·I**

TESIS DOCTORAL

**EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y EL MARKETING
EN LOS CLUBES DEPORTIVOS PROFESIONALES ESPAÑOLES.
RETOS Y MODELOS PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA.**

Presentada por:

Guillermo Sanahuja Peris

Dirigida por:

Dr. Rafael López Lita

Dra. Rocío Blay Arráez

Universitat Jaume I

Departament de Ciències de la Comunicació



TÍTULO DE LA TESIS DOCTORAL

**EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y EL MARKETING EN LOS CLUBES DEPORTIVOS
PROFESIONALES ESPAÑOLES. RETOS Y MODELOS PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA.**

Presentada por Guillermo Sanahuja Peris.

Dirigida por Dr. Rafael López Lita y Dra. Rocío Blay Arráez.

Castelló, 21 de mayo de 2012.

Universitat Jaume I.

Departament de Ciències de la Comunicació.

“La empresa que utilizando el impulso renovador no deje pendiente la profunda revisión de su modelo de gestión utilizando para ello técnicas y conceptos de comunicación, de forma que finalmente derive hacia el nuevo concepto empresa – comunicación, habrá encontrado una nueva dimensión adecuada a las necesidades de un futuro cada vez más complejo.

Su trayectoria desde un modelo tradicional de empresa hasta una nueva esencia en la que la comunicación debe constituir no sólo su aglutinador, sino también el motor que ponga en marcha sus sistemas de organización y toma de decisiones, habrá necesariamente de conducirla hacia la modernidad.

De tal modo, su imagen corporativa podrá ser fiel reflejo de una realidad empresarial inmersa en el mundo moderno, y sólo así, como inmediata y directa consecuencia de su propia identidad real trascenderá de forma inequívoca.

Será miembro irreprochable de la nueva era, la era de la comunicación, y a través de elevadas cotas de competitividad y eficacia podrá desempeñar sus funciones en la sociedad a la que pertenece, aportando a la misma progreso y bienestar.

Su viejo objetivo de obtención de beneficios quedará subordinado a un nuevo fin en el que, sin renunciar a los mismos, tendrá prioritariamente la necesidad de su propio crecimiento, que la llevará hacia su auténtica función social”.

Rafael López Lita, 1990.
Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones.

AGRADECIMIENTOS

Curiosamente, los textos que encabezan esta Tesis Doctoral, la cita y los agradecimientos, son los últimos que se redactan en su elaboración. Es momento de echar la vista atrás y reconocer a todas aquellas personas que han contribuido al desarrollo y conclusión de esta investigación. En primer lugar, y de forma muy especial, a Rafael López Lita, amigo, maestro y referente profesional. A lo largo de todo este tiempo que he dedicado a la academia, ha sabido administrar sabiamente sus palabras para guiarme y motivarme. Me siento afortunado de haber disfrutado de su generosidad, conocimiento y pasión en una de sus últimas investigaciones.

Quiero dar las gracias a los setenta y siete profesionales de los clubes de fútbol y baloncesto que han tenido a bien participar en este proyecto. Han sido generosos con su tiempo y dispuestos a colaborar en la inoportuna e incisiva “investigación”. No los cito en este espacio puesto que el listado sería excesivo y a la postre sus nombres se recogen en las páginas 391, 392 y 393. Del mismo modo, quiero subrayar ese agradecimiento a los once profesionales “expertos” que han participado en la etapa de contraste. Tanto a Sandra Sotillo, Pascual Martínez, Carlos Campos y Sebastián Cebrián que intervinieron en el grupo de discusión, como a Antonio Lacasa, Amalio Moratalla, Ángel Alloza, Emilio Abejón, Manuel Saucedo, Ramón Fuentes y Francisco Fernández Beltrán que atendieron solícitos las entrevistas en profundidad.

De igual modo, también quiero rendir agradecimiento a los profesionales que me ayudaron en investigaciones precedentes. Sus aportaciones fueron decisivas para que este proyecto pudiera llegar a buen puerto. También extendiendo mi gratitud a los compañeros del CD Castellón S,A,D. que durante los últimos años han compartido conmigo la vida profesional. A los que me han enseñado el complejo, singular y fascinante mundo del deporte y han compartido éxitos y sinsabores. También a los que me han mostrado los caminos menos oportunos.

No quiero olvidar mi agradecimiento a aquellos profesionales y amigos que me han ayudado en cuestiones logísticas. A Javier Zamora, a Diego Herrero, a Itsastne Beotegui. Al área de marketing de la LFP. A la gente de DIRCOM por su hospitalidad. Al personal de biblioteca de la Facultad de INEF y Ciencias Empresariales de la Universidad de Granada por su gentileza. A Pepe Jiménez por su

amabilidad nazarí. A los profesores de la Universitat Jaume I Lorena López Font, Magda Mut, Jaume Llorens y Emilio Sáez Soro por la resolución de dudas y atención.

Por supuesto a Rocío Blay, codirectora de esta tesis. Por su dedicación, capacidad analítica y pragmatismo. Agradezco sus consejos y atención tanto en éste como en anteriores proyectos y su predisposición a corresponder en el ritmo de esta maratón.

Y por último, a los de cerca. A mis amig@s que han soportado las inquietudes y ansiedades que conlleva la soledad de emprender carreras de fondo. A Miguel y a Manuela por el ánimo y la facilidad que me han prestado para que pudiera trabajar allá donde las circunstancias nos han llevado.

A mi familia. La base y principio de todo. Es un hecho irrefutable que sin su apoyo y confianza ciega en este proyecto de lanza en ristre no hubiera podido alcanzar la meta.

Y a Irene. El corazón de esta aventura. Mi compañera de viaje. Cada día me invita, sin decirlo, a querer ser mejor.

ÍNDICE

0. Prólogo.	23
BLOQUE I. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	27
1. Introducción.	31
1.1. Título de la investigación.	33
1.2. La organización del documento.	37
2. Motivación, objetivos e hipótesis.	39
2.1. Motivación.	41
2.1.1. La progresiva aproximación al conocimiento científico en el cruce de comunicación, deporte y marketing.	41
2.1.2. La ausencia de una radiografía de la comunicación y el marketing en entidades deportivas.	46
2.1.3. La aportación de conocimiento a un sector en continuo crecimiento.	49
2.1.4. La contradicción “glocal” de las SAD.	50
2.2. Objetivos de la investigación.	53
2.3. Hipótesis.	55
3. Metodología general de la investigación.	57
3.1. Justificación del ámbito de estudio.	59
3.1.1. Los clubes deportivos profesionales.	59
3.1.2. Fútbol y baloncesto.	60
3.1.3. La comunicación corporativa y el marketing en los clubes de fútbol y baloncesto.	60
3.1.4. El estado español.	61
3.2. Etapas de la investigación.	63
3.2.1. Etapa exploratoria.	64
3.2.2. Etapa cuantitativa.	65
3.2.3. Etapa de contraste.	66
3.2.4. Etapa definitiva.	68
BLOQUE II. MARCO TEÓRICO: ESTUDIO DOCUMENTAL.	71
4. El escenario de las organizaciones deportivas.	73
4.1. La sociedad de la información.	75
4.1.1. La revolución digital.	75
4.1.2. La crisis global.	80
4.1.3. Neo-humanismo y sociedad civil.	82

4.2. El deporte en la era digital: objeto de consumo y fuente de identidad.	85
4.2.1. Deporte, comunicación, globalización y era digital.	86
4.2.2. El deporte como objeto de consumo.	90
4.2.3. Fuente de identidad.	94
4.3. El nuevo paradigma de gestión de las organizaciones en el siglo XXI y los activos intangibles.	97
4.3.1. El nuevo paradigma de gestión en el SXXI: los nuevos vectores y la empresa responsable.	97
4.3.2. La gestión de los intangibles.	100
4.3.3. La organización 2.0.	103
4.4. Las entidades deportivas: en proceso de construcción organizacional.	107
4.4.1. Un sector en eterna bancarrota.	108
4.4.2. Estrategias de saneamiento del deporte español.	114
4.4.3. Los clubes como empresas de ocio y el valor mediático de clubes y jugadores.	119
5. La singularidad de la entidad deportiva.	123
5.1 Historia y evolución de la comunicación y marketing en los clubes deportivos.	125
5.1.1. Los orígenes del deporte profesional en España.	125
5.1.2. Los años 80: el inicio de la transformación.	128
5.1.3. La revolución de los años 90: la llegada de las SAD.	131
5.1.4. El siglo XXI da la bienvenida al marketing deportivo.	135
5.2 Las dimensiones de una entidad deportiva.	139
5.2.1. Las tres personalidades de una organización deportiva y su comunicación.	139
5.2.2. La institución.	140
5.2.3. El equipo.	142
5.2.4. El club.	143
5.3 Los públicos de una entidad deportiva.	145
5.3.1. Enfoque del <i>management</i> estratégico.	145
5.3.2. Enfoque de la sociología.	147
5.3.3. Enfoque de la comunicación corporativa.	149
5.3.4. Enfoque del marketing.	151
6. El <i>corporate</i> y la comunicación en las organizaciones.	155
6.1 El <i>corporate</i> como principio de gestión empresarial.	157
6.1.1. Una breve historia de la comunicación corporativa.	157
6.1.2. El siglo XXI: la adopción de un nuevo paradigma.	160
6.1.3. Un nuevo contexto, un nuevo modelo.	161
6.1.4. Las tres esferas de la dirección de comunicación.	162
6.1.5. La gestión estratégica de la comunicación se instala en la cúspide.	164
6.2 La identidad y la imagen corporativa.	167
6.2.1. Una aproximación al concepto corporativo de Identidad.	167
6.2.2. La imagen: de la polisemia a la organización.	172
6.2.3. Las propiedades de la imagen como recurso intangible.	175
6.2.4. El <i>gap</i> .	177

6.3 La cultura corporativa.	179
6.3.1. De los recursos humanos a la gestión de la comunicación.	179
6.3.2. La intervención sobre la cultura corporativa.	182
6.4 La reputación corporativa y la responsabilidad social corporativa.	185
6.4.1. Reputación e imagen: dilemas conceptuales.	185
6.4.2. El valor de la reputación corporativa.	188
6.4.3. La actualidad de la Responsabilidad Social Corporativa.	192
6.4.4. Ética empresarial, el horizonte de actuación, y, RSC, la actuación.	193
6.4.5. La acción social y la RSC. La parte y el todo.	195
6.4.6. La integración de los beneficios.	195
6.5 La marca.	197
6.5.1. Las múltiples acepciones de la marca.	197
6.5.2. La marca experiencia y la marca experiencia en organizaciones deportivas.	200
7. La planificación estratégica e integración de la comunicación y marketing en las entidades deportivas.	203
7.1 La conciliación de objetivos de comunicación y marketing.	205
7.1.1. Convergencias y divergencias de los procesos directivos de comunicación y marketing.	205
7.1.2. La difusa frontera entre comunicación y marketing en el deporte.	210
7.1.3. Dos caras de la misma moneda.	213
7.2 La comunicación planificada: el plan estratégico de imagen y comunicación.	217
7.2.1. La obligatoria planificación estratégica.	217
7.2.2. Los cimientos de la dirección de comunicación: el PERIC.	221
7.3 De las 4 P's a las 4 C's.	225
7.3.1. La adaptación de las 4 C'S al ámbito del deporte.	225
7.3.2. Del producto al contenido.	226
7.3.3. El precio y el coste para el cliente.	228
7.3.4. La distribución o coste de acceso.	229
7.3.5. De la promoción a la gestión de la comunicación.	231
7.4 La generación de ingresos en un club deportivo.	235
7.4.1. Algo más que el <i>matchday</i> .	235
7.4.2. La venta de entradas: ingresos de taquillas.	238
7.4.3. Los abonados y los socios.	239
7.4.4. Derechos de retransmisión.	240
7.4.5. Publicidad y patrocinio.	244
7.4.6. <i>Merchandising</i> .	246
7.4.7. Quinielas.	247
7.4.8. Ayudas y subvenciones públicas.	248
7.4.9. Cesión y venta de jugadores.	249
7.4.10. Venta y explotación de bienes inmuebles.	250
7.4.11. Otros ingresos atípicos.	251

8. Herramientas y técnicas de gestión de comunicación y marketing.	253
8.1. Herramientas de gestión.	255
8.1.1. Conceptos básicos: herramientas, programas, técnicas y acciones.	255
8.1.2. El Manual de Gestión de Imagen y Comunicación.	256
8.1.3. El Mapa de públicos.	258
8.1.4. Normas generales de comunicación.	261
8.1.5. Manual de Normas de Identidad Visual.	264
8.1.6. Los programas de comunicación.	266
8.1.7. El plan anual de comunicación y marketing.	267
8.1.8. Sistemas de auditoría e investigación.	270
8.2. Técnicas de comunicación.	279
8.2.1. Relaciones informativas.	279
8.2.2. Medios de comunicación propios.	281
8.2.3. Comunicación de crisis.	284
8.2.4. Comunicación financiera.	287
8.2.5. Comunicación interna.	289
8.2.6. La comunicación del líder.	291
8.2.7. Comunicación publicitaria.	293
8.2.8. El evento corporativo.	296
8.2.9. Patrocinio.	298
8.2.10. La comunicación de RSC.	301
8.3. Las nuevas tecnologías en la gestión deportiva.	305
8.3.1. Las TIC: Una penetración irregular en las entidades deportivas.	305
8.3.2. El mapa de las TIC en la gestión de las organizaciones.	306
8.3.3. Los retos del sector ante las TIC.	312
9. Funciones y modelos de dirección de comunicación y marketing en el deporte.	315
9.1 Funciones de la dirección de comunicación y marketing en una entidad deportiva.	317
9.1.1. La dirección de comunicación y marketing.	317
9.1.2. El DirCom: una figura imprescindible.	320
9.2. Perspectivas de modelos de gestión de un departamento de comunicación de marketing.	325
9.2.1. Una aproximación multidisciplinar al proceso organizativo.	325
9.2.2. El enfoque del marketing clásico.	326
9.2.3. El enfoque del marketing relacional.	328
9.2.4. El enfoque del <i>sport management</i> .	332
9.2.5. El enfoque del las relaciones públicas.	334
9.2.6. El enfoque de la comunicación deportiva.	337
9.2.7. El enfoque de comunicación integrado de relaciones públicas y marketing.	340
9.3. Un modelo estratégico para una entidad deportiva.	345
9.3.1. Principios de la propuesta de un modelo de gestión de comunicación y marketing de un club.	345
9.3.2. Características del modelo de gestión de comunicación y marketing de una entidad deportiva.	348
9.3.3. Descripción del modelo comunicación estratégica y marketing para una entidad deportiva.	351

BLOQUE III. MARCO EMPÍRICO: EL TRABAJO DE CAMPO	361
10. Descripción del trabajo de campo.	363
10.1 Metodología de la fase empírica.	365
10.2. La etapa cuantitativa.	367
10.1.1. Concreción del cuestionario de la encuesta.	367
10.2.2. Universo, selección de la primera muestra y desarrollo de la entrevista telefónica on-line: Datos técnicos de respuesta y participación en el trabajo de campo cuantitativo.	382
10.3. La etapa cualitativa.	395
10.3.1 La etapa cualitativa como fase de contraste.	395
10.3.2 El grupo de discusión.	396
10.3.3 Las entrevistas en profundidad.	409
11. Presentación de los resultados de la etapa cuantitativa	411
11.1 Estructura y organización del departamento de comunicación y marketing.	413
11.1.1. Dependencia y composición de los departamentos de comunicación y marketing.	413
11.1.2. Formación de los profesionales.	416
11.1.3. Relaciones interdepartamentales.	418
11.1.4. Conclusiones sobre la estructura y organización del departamento de comunicación y marketing.	419
11.2 Gestión del departamento de comunicación y marketing.	421
11.2.1. Funciones, competencias, valoración de los directores de comunicación y/o marketing y esferas de la comunicación corporativa.	421
11.2.2. Prospección sobre las distintas técnicas de trabajo y TIC.	433
11.2.3. Conclusiones sobre gestión y competencias del departamento de comunicación y marketing.	436
11.3 Técnicas de comunicación y marketing.	439
11.3.1. Técnicas de comunicación.	439
11.3.2. Técnicas de marketing.	441
11.3.3. Conclusiones sobre el empleo de técnicas de comunicación y marketing	449
11.4 Planificación y herramientas de comunicación y marketing.	451
11.4.1. Filosofía, planificación corporativa y planificación específica.	451
11.4.2. Herramientas de planificación y estrategia.	453
11.4.3. Conclusiones sobre la planificación y herramientas de comunicación y marketing.	455
11.5 Técnicas de investigación y auditorias de comunicación y marketing.	457
11.5.1. La retroalimentación.	457
11.5.2. Intangibles y conocimiento.	459
11.5.3. Conclusiones sobre técnicas de investigación y auditorias de comunicación y marketing.	470
11.7 Conclusiones y retos iniciales.	463
11.6.1. Conclusiones iniciales sobre el estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes.	463
11.6.2. Retos iniciales para los clubes deportivos profesionales en materia de comunicación y marketing.	466

12. Confrontación de los datos cuantitativos a partir del panel de expertos	469
12.1 El grupo de discusión.	471
12.1.1. Sobre la estructura y organización del departamento de comunicación y marketing.	471
12.1.2. Sobre la gestión del departamento de comunicación y marketing.	474
12.1.3. Sobre el empleo de técnicas de comunicación y marketing.	477
12.1.4. Sobre la planificación y herramientas de comunicación y marketing.	479
12.1.5. Sobre la investigación, auditoría, intangibles y conocimiento.	481
12.1.6. Planteamiento a los expertos del grupo de discusión de los retos del sector y modelo.	482
12.1.7. Conclusiones del grupo de discusión.	485
12.2 Las entrevistas en profundidad.	495
12.2.1. Análisis y propuesta de los retos del sector por parte de los entrevistados.	495
12.2.2. Revisión del modelo por parte de los entrevistados.	511
12.2.3. Conclusiones tras la fase de entrevistas en profundidad.	513
BLOQUE IV. MARCO CONCLUSIVO: FASE DEFINITIVA	519
13. Verificación de la hipótesis.	521
13.1. La etapa definitiva.	523
13.2. Validación de la hipótesis.	525
14. Conclusiones finales.	533
14.1 El sector adolescente.	535
14.1.1. Orígenes, nacimiento e infancia del sector.	535
14.1.2. Signos de la edad.	537
14.1.3. La adolescencia: una época de transición.	543
14.2 La ruta de la excelencia.	545
14.2.1. El concepto de excelencia.	545
14.2.2. El gobierno excelente.	546
14.2.3. La función estratégica de la comunicación como principio de gestión excelente.	552
14.2.4. La integración de las áreas.	558
14.2.5. Una comunidad social de emociones.	562
14.2.6. La potencialidad de las marcas deportivas.	566
14.3 Propuesta de un modelo de gestión integrado de comunicación y marketing de una entidad deportiva.	571
14.3.1. Principios y orientaciones de la propuesta del modelo.	571
14.3.2. Descripción de la fórmula $\{COM + DXT + MK\} \times \{Is\} = R+ = Mp = X$.	574
14.3.3. El DirCom en el deporte o el Director de Estrategia de Identidad Corporativa ¿Una nueva etiqueta para el perfil?	579
15. Líneas futuras de investigación.	581

BLOQUE V. ANEXOS	585
16. Bibliografía.	587
16.1. Fuentes bibliográficas.	589
16.2. Fuentes hemerográficas.	603
16.3. URL consultadas.	605
16.4. Fuentes orales.	617
17. Anexos documentales.	619
17.1. Carta modelo de solicitud de entrevista.	621
17.2. Cuestionario para entrevista a director de comunicación.	623
17.3. Cuestionario para entrevista a director de marketing.	631
17.4. Cuestionario para entrevista a director de comunicación y marketing.	637
17.5. Gráficos del cuestionario.	645

TABLA DE ABREVIATURAS

1. LFP: Liga de fútbol profesional.
2. ACB: Asociación de Clubes de Baloncesto.
3. UEM: Universidad Europea de Madrid.
4. RSC: Responsabilidad social corporativa.
5. CEO: Chief Executive Office.
6. UJI: Universitat Jaume I.
7. CSD: Comité Superior de Deporte.
8. SAD: Sociedad Anónima Deportiva.
9. Dircom: Director de comunicación.
10. IASB: Internacional Accounting Standards Board.
11. MÁGICO: Manual de Gestión de la Imagen y Comunicación.
12. PEIC: Plan estratégico de imagen y comunicación.
13. MIIR: Monitor interno de imagen y reputación.
14. PERIC: Plan de Reputación, Imagen y comunicación.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Capítulo Uno

Ilustración 1.1: Esquema de la tesis doctoral.	33
Ilustración 1.2: El escenario de las organizaciones deportivas.	34
Ilustración 1.3: Esquema del bloque documental.	35
Ilustración 1.4: Esquema del capítulo 14.	36

Capítulo Dos

Ilustración 2.1: Docencia de grado INEF.	42
Ilustración 2.2: Máster universitarios en gestión de entidades deportivas.	42
Ilustración 2.3: Modulo del Máster en comunicación y periodismo de la UEM.	43
Ilustración 2.4: Centros de investigación, adscripción y año de fundación.	44
Ilustración 2.5: Organigrama de Telefónica.	48
Ilustración 2.6: Propietarios extranjeros y antigüedad en clubes de fútbol ingleses.	

Capítulo Tres

Ilustración 3.1: Etapas de la Investigación.	63
--	----

Capítulo Cuatro

Ilustración 4.1: Penetración de Internet en los cinco continentes.	79
Ilustración 4.2: El deporte mediático en la era digital.	87
Ilustración 4.3: Vínculos entre complejos mediáticos y clubes de fútbol.	89
Ilustración 4.4: Anuncios del Levante UD.	93
Ilustración 4.5: Recursos intangibles de una empresa.	105
Ilustración 4.6: Organización 1.0 y 2.0.	106
Ilustración 4.7: El <i>management</i> 2.0.	106
Ilustración 4.8: Efecto diabólico del fútbol.	110
Ilustración 4.9: Cifra de negocios de clubes de fútbol 2006/07.	113

Capítulo Cinco

Ilustración 5.1: Correspondencia entre dimensiones de una entidad deportiva y esferas de comunicación.	140
Ilustración 5.2: Relaciones entre los públicos de una organización deportiva	146
Ilustración 5.3: Mapa de públicos de una organización deportiva.	146
Ilustración 5.4: Fan en función de su implicación moral.	148
Ilustración 5.5: Públicos de los clubes.	150
Ilustración 5.6: Criterios de segmentación.	152
Ilustración 5.7: Tipología de consumidores futbolísticos.	152

Capítulo Seis

Ilustración 6.1: Esquema del nuevo paradigma de Costa.	161
Ilustración 6.2: Las esferas del Dircom.	163
Ilustración 6.3: Elementos identitarios de una organización según Capriotti.	168
Ilustración 6.4: Elementos identitarios de una organización según Costa.	169
Ilustración 6.5: Elementos identitarios de una organización según Villafañe.	170
Ilustración 6.6: Identidad e imagen según Villafañe.	174

Ilustración 6.7: Niveles de cultura y su integración.	180
Ilustración 6.8: Facilitadores y obstaculizadores del cambio cultural.	183
Ilustración 6.9: Diferencias entre imagen y reputación según Villafañe.	186
Ilustración 6.10: Comparación imagen, posicionamiento y reputación según Capriotti.	187
Ilustración 6.11: Monitores de reputación corporativa.	190
Ilustración 6.12: Escala de reputación.	191
Ilustración 6.13: El modelo Iceberg de construcción de marca.	201

Capítulo Siete

Ilustración 7.1: Posibles relaciones entre las áreas de comunicación y marketing en un club deportivo.	212
Ilustración 7.2: Propuesta de áreas de actuación en un club deportivo.	213
Ilustración 7.3: El proceso de planificación estratégica.	219
Ilustración 7.4: La planificación estratégica de un evento.	220
Ilustración 7.5: Plan estratégico de identidad corporativa.	221
Ilustración 7.6: Fases de un PERIC.	224
Ilustración 7.7: Las cuatro C'S del marketing deportivo.	226
Ilustración 7.8: Ingresos derivados de un club de fútbol.	237
Ilustración 7.9: Porcentajes de ingresos de las distintas categorías de LFP en 1999.	238
Ilustración 7.10. Distribución de ingresos de TV en las ligas española, inglesa y francesa.	242
Ilustración 7.11: Distribución de ingresos de TV en las ligas española e inglesa.	242
Ilustración 7.12: <i>Market Pool</i> de distribución de ingresos de TV en la Champions League.	243
Ilustración 7.13: Evolución de la inversión publicitaria y patrocinio en España.	246
Ilustración 7.14: Clubes españoles de fútbol que más han recaudado en las últimas tres temporadas a través de venta de jugadores.	250

Capítulo Ocho

Ilustración 8.1: Mapa de públicos del Málaga CF.	260
Ilustración 8.2: Metodología de investigación de la Imagen Corporativa.	275
Ilustración. 8.3: Modelo de comunicación y comunicación publicitaria.	295
Ilustración 8.4: Sistemas del proceso publicitario.	296
Ilustración 8.5: Mapa de las TIC en una organización.	307

Capítulo Nueve

Ilustración 9.1: Proceso de planificación de relaciones públicas en un evento deportivo en su integración con el mix de comunicaciones de marketing.	328
Ilustración 9.2: Pasos para implementar los principios de marketing relacional en organizaciones deportivas.	329
Ilustración 9.3: Modelo de gestión de una entidad deportiva desde el marketing relacional.	330
Ilustración 9.4: Los tres pasos de una estrategia de marketing relacional.	331
Ilustración 9.5: Mix de comunicación de marketing integrado.	333
Ilustración 9.6: Universo de relaciones públicas en el deporte.	336
Ilustración 9.7: Proceso de campaña de RRPP en deporte.	336
Ilustración 9.8: Modelo de Comunicación Estratégica en el deporte (SSCM).	339
Ilustración 9.9: El modelo SMRP.	342
Ilustración 9.10: Alcance y técnicas del SMRP.	342
Ilustración 9.11: Modelo de comunicación y marketing integrado de una entidad deportiva.	352
Ilustración 9.12. Organigrama departamento de comunicación de una entidad deportiva.	360

Capítulo Diez

Ilustración 10.1: Etapas de la investigación.	365
Ilustración 10.2: Universo de la investigación.	380
Ilustración 10.3: Universo de profesionales.	387
Ilustración 10.4: Universo de clubes.	387
Ilustración 10.5: Perfiles profesionales participantes.	388
Ilustración 10.6: Categorías de clubes participantes.	388
Ilustración 10.7: Índice de respuesta de clubes deportivos.	393
Ilustración 10.8: Ejemplo de visualización de los datos de cada pregunta del cuestionario en encuestafacil.com.	393

Capítulo Once

Ilustración 11.1: ¿En qué posición del organigrama se ubica el director de comunicación y marketing en su club?	414
Ilustración 11.2: ¿De quién depende el responsable del departamento?	414
Ilustración 11.3: ¿El departamento dispone de presupuesto propio?	415
Ilustración 11.4: ¿Cuántas personas forman el departamento de comunicación y marketing?	415
Ilustración 11.5: ¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes?	416
Ilustración 11.6: ¿Qué relación mantiene con la Fundación de su club?	418
Ilustración 11.7: ¿Qué relación mantiene con el otro departamento?	422
Ilustración 11.8: ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing?	427
Ilustración 11.9: ¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación y marketing?	428
Ilustración 11.10: ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida?	433
Ilustración 11.11: ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión?	434
Ilustración 11.12: ¿Qué técnicas asumirán un mayor protagonismo en un futuro próximo?	435
Ilustración 11.13: ¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo?	435
Ilustración 11.14: ¿Cuál cree que serán las más destacadas?	440
Ilustración 11.15: ¿En las relaciones informativas que herramientas y acciones utiliza?	440
Ilustración 11.16: ¿Dispone de algún reglamento interno y externo con los medios?	441
Ilustración 11.17: ¿En la gestión de medios propios que canales utiliza el club?	441
Ilustración 11.18: ¿Qué herramientas y acciones utiliza en la comunicación financiera?	442
Ilustración 11.19: ¿Dispone de un plan de comunicación de crisis?	442
Ilustración 11.20: ¿Cuáles son las campañas de publicidad más habituales a lo largo de la temporada?	443
Ilustración 11.21: ¿Cuáles son los conceptos, argumentos o ejes de comunicación más habituales en las campañas de publicidad de su club?	443
Ilustración 11.22: ¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios?	444
Ilustración 11.23: ¿Recurre a agencias especializadas de eventos?	444
Ilustración 11.24: ¿Existe un plan explícito de comunicación interna?	445
Ilustración 11.25: ¿Qué soportes utiliza para transmitir la RSC de su organización?	445
Ilustración 11.26: ¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?	446
Ilustración 11.27: ¿Qué acciones de patrocinio desarrolla?	446

Ilustración 11.28: ¿El líder recibe algún tipo de formación en comunicación oral?	447
Ilustración 11.29: ¿Qué herramientas utiliza para la generación de ingresos a través de patrocinio o soportes publicitarios?	447
Ilustración 11.30: ¿Tiene establecida una política de productos de merchandising oficiales?	448
Ilustración 11.31: ¿Dispone de plataformas de fidelización a aficionados o empresas?	448
Ilustración 11.32: ¿Disponen de un fichero digital, ordenado y depurado de base de datos?	451
Ilustración 11.33: Filosofía, planificación corporativa y específica de los clubes.	452
Ilustración 11.34: ¿El departamento cuenta con unos objetivos específicos?	452
Ilustración 11.36. Herramientas específicas de planificación y estrategia.	453
Ilustración 11.37: ¿Cuáles son los públicos de mayor importancia?	454
Ilustración 11.38: ¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación?	458
Ilustración 11.39: ¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor?	458
Ilustración 11.40: ¿Qué vías de intercambio de información con los distintos públicos utiliza su organización?	458
Ilustración 11.41: ¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club?	459
Ilustración 11.42: ¿Cree que este valor intangible directamente vinculado a la consecución de ingresos?	459
Ilustración 11.43: ¿Los integrantes del departamento de marketing asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados?	460
 Capítulo Trece	
Ilustración 13.1: Bloque IV.	523
 Capítulo Catorce	
Ilustración 14.1: ¿De quién depende el responsable del departamento?	538
Ilustración 14.2: ¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios?	539
Ilustración 14.3: ¿Qué relación mantiene con el otro departamento?	539
Ilustración 14.4: ¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación y marketing?	540
Ilustración 14.5: ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida?	541
Ilustración 14.6: ¿Su club dispone de ...?	542
Ilustración 14.7: ¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación?	542
Ilustración 14.8: La ruta hacia la excelencia.	547
Ilustración 14.9: Modelo integrado y revisado.	577

0. PRÓLOGO

“Una cuestión de fe”. Esa fue la respuesta que me aportó un amigo hace algo más de un año cuando le interrogaba sobre los réditos del camino doctoral. Nada más que fe en el alcance del conocimiento. Me describía esa aventura personal como aquella en la que el explorador se coloca su sombrero, empuña su afilada hoja y trata de abrirse paso entre la frondosidad de la selva sin saber bien cierto donde le llevará. El verdadero motor que alimenta esa aventura, la conquista de ese espacio virgen, está en la fe. Lo demás, complementos o incentivos. En fin, me presentaba la elaboración de una tesis doctoral como un acto sacramental, como una confirmación en la creencia del método científico y de la posición académica frente a la realidad que nos rodea. Caídas las hojas del calendario, aquellas palabras cobran más valor que nunca. Hoy, deposito toda mi confianza en la ciencia.

El camino que me ha traído hasta aquí lo comencé a patear en el lejano 2003 con mi ingreso en el seno de una modesta entidad deportiva. Acabado de retirar mi título de Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas y con una más bien escasa experiencia, inicié mi tránsito en el ámbito profesional de la comunicación, el deporte y el marketing. No disponía de ningún *sénior* que me formara o aconsejara, con lo cual, tuve que indagar la existencia de cualquier tipo de publicación, curso, seminario o evento que versara sobre esta materia. La bibliografía especializada, en aquel momento, era prácticamente inexistente, los foros en la red, en nuestro idioma, anecdóticos, pero, al menos, había un temprano florecimiento de encuentros especializados.

A lo largo de siete intensos años en el Club Deportivo Castellón S,A,D. tuve la oportunidad de vivir el despertar de una profesión, de comprobar las contradicciones del sector frente al resto y de formularme numerosas cuestiones sobre la idoneidad de técnicas y competencias en el ejercicio de la profesión. De forma paralela, completé dos másteres - Dirección de Marketing y Comunicación/ IDE-CESEM, abril 2010; y Nuevas tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación/ Universitat Jaume I/ marzo 2011- y sendos proyectos fin de máster- “El departamento de comunicación y marketing de una entidad deportiva. Situación actual y tendencias para la próxima década” y “El manual de gestión de imagen y comunicación en un club deportivo” - que me han

permitido contrastar con un conocimiento teórico y actualizado la realidad profesional circundante. Días después de aquella conversación inicié el Trabajo de Investigación “La comunicación corporativa y el marketing en la gestión de entidades deportivas: análisis de procesos en los clubes profesionales españoles” que defendí en junio de 2011 y que precede, en foco y propósito, al presente documento.

La obligada curiosidad profesional de los primeros años se ha mantenido viva, casi perpetuada, intelectualmente. Hoy sigo analizando y cuestionando prácticas profesionales y convengo que la mejor y más sólida vía para hallar las respuestas es la investigación científica. El documento de tesis doctoral que prosigue, tiene como objetivo satisfacer las dudas profesionales sobre comunicación corporativa y marketing en la gestión de clubes deportivos profesionales españolas, el análisis de los procesos en esas entidades, el estado de esa práctica profesional, los retos a los que se atiene el sector y los modelos excelentes de organización y funcionamiento en un futuro próximo. Bajo esa máxima popular de “la meta es el camino” he tratado de elaborar esta investigación. Su finalización supone el cumplimiento del objetivo inicial, la satisfacción de la curiosidad y el aporte de un conocimiento sustentado y profundo.

Bloque I

Presentación de la Investigación

1. INTRODUCCIÓN

1.1 EL TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

El título de esta tesis doctoral “El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales españoles: retos y modelos para alcanzar la excelencia” persigue tres objetivos: delimitar el objeto de estudio, presentar los focos en los que se centrará la hipótesis y facilitar la comprensión del lector.

Aunque se profundizará en sucesivos capítulos conviene introducir que el objeto de estudio se circunscribe a los clubes deportivos profesionales españoles, es decir, los clubes de fútbol y baloncesto, según la Ley 1990 del Deporte, que militan en la Liga de Fútbol Profesional y en la Asociación de Clubes de Baloncesto. Dentro de las organizaciones deportivas, la investigación incidirá en sus funciones de comunicación corporativa y marketing.

La hipótesis que sustenta el proyecto implica tres focos de estudio. El primero supone una labor diagnóstica puesto que existe una voluntad descriptiva a la hora de determinar el estado de la cuestión. En segundo lugar se pretende lanzar una visión prospectiva sobre los retos que debe afrontar en el sector y, finalmente, se tratará de proponer un modelo de gestión específico para una organización deportiva centrado en la comunicación corporativa y el marketing. Los retos y modelos se dirigen hacia la excelencia como concepto sinónimo de buenas prácticas. Esta “excelencia” puede dar lugar a distintas interpretaciones y dado que esta investigación se ubica en una encrucijada teórica – la comunicación, el deporte y el marketing- resulta conveniente acotar la acepción a la que refiere el título.

La RAE define “excelencia” como “superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo”. En los ámbitos en los que se ubica este estudio se puede hablar de la excelencia desde la gestión estrictamente deportiva (BEECH, 2010) con la consecución de éxitos en las competiciones participantes y el equilibrio económico. Desde una visión humanística o educativa (ALCOBA LÓPEZ, 2010) la concibe como la formación de jóvenes a través del deporte. Desde el

marketing clásico (KOTLER, 2008) como la satisfacción del consumidor. La ética empresarial equipara la excelencia a la integración de los beneficios de todos los grupos afectados por el desarrollo de la actividad empresarial logrando su consenso (GARCÍA MARZÁ, 2004:64) y, por último, desde la comunicación corporativa la excelencia es el reconocimiento de los *stakeholders* hacia la compañía a partir del comportamiento corporativo o buena reputación (VILLAFANE, 2004:23). Con esta acepción de excelencia coinciden las grandes corporaciones españolas a través de la Fundación *Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership*. Una unión de las principales empresas españolas - BBVA, Repsol, Iberdrola, La Caixa, ADIF, Agbar, Bankinter, Correos, Danone, El Corte Inglés, Gas Natural Fenosa, Meliá Hotels International y Renfe - dedicada a promover la gestión de los intangibles como valor estratégico para la excelencia empresarial. Este “think tank” considera la excelencia como el reconocimiento que otros te otorgan por el buen hacer. En otras palabras, según su carta de presentación¹: “La equiparación de la identidad- (lo que somos y queremos proyectar – con la percepción que se tiene de nosotros.”

Este trabajo pretende contribuir en la persecución de esa excelencia pero asume sus limitaciones y se circunscribe a su ámbito de estudio y campo de actuación, dentro del deporte, a las funciones directivas de comunicación y marketing, por tanto, a ese reconocimiento de los distintos grupos de interés en el ámbito del deporte. En cualquier caso, de forma anticipada se preavisa que el alcance de esa excelencia es una quimera. El concepto de excelencia debe de actuar como un horizonte de actuación en las prácticas de las organizaciones deportivas, como la ética empresarial lo hace en la Responsabilidad Social Corporativa (GARCÍA MARZÁ, 2004:284).

¹ CORPORATE EXCELLENCE [En línea] Discurso del acto de presentación “Líneas de actuación”: [http://www.corporateexcellence.org/index.php/Sala-de-Prensa/\(offset\)/1](http://www.corporateexcellence.org/index.php/Sala-de-Prensa/(offset)/1) [Fecha de consulta: 19 de enero de 2012].

1.2 LA ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

Puesto que el índice es extenso y detallado, se considera oportuno explicar de forma breve la organización de esta tesis doctoral antes de su inicio para mejor empleo y comprensión del lector.

Ilustración 1.1: Esquema de la tesis doctoral. Fuente: Elaboración propia.



El primer bloque de este documento supone la presentación de la tesis doctoral, es decir, la exposición de sus fundamentos. En el capítulo dos se plantea la motivación, objetivos e hipótesis de la investigación. Aquellas motivaciones que impulsan la asunción de este proyecto. Los límites de esta tesis doctoral a través de la fijación de unos objetivos. Y, por último, la conjetura, formulada a través de una hipótesis, que sustenta el conjunto del trabajo. El capítulo tres manifiesta la metodología científica empleada, primero con la justificación del propio ámbito de estudio, y, posteriormente, con la especificación de la combinación de técnicas metodológicas.

El segundo bloque de la investigación representa el marco teórico o estudio documental. La aproximación al objeto de estudio y la definición del corpus documental específico de la Tesis Doctoral desarrollado en seis capítulos. El capítulo cuatro trata de contextualizar el escenario donde operan las organizaciones deportivas. Para ello, se aborda desde cuatro aristas el deporte y las organizaciones en la sociedad de la información a partir de un estudio de los orígenes y características de la propia sociedad de la información, de la asunción del deporte como objeto de consumo y fuente de identidad en la era digital, de los nuevos vectores de gestión en la organización 2.0 y, por último, del proceso evolutivo de las entidades deportivas en los últimos años.

Ilustración 1.2: El escenario de las organizaciones deportivas. Fuente: Elaboración propia.

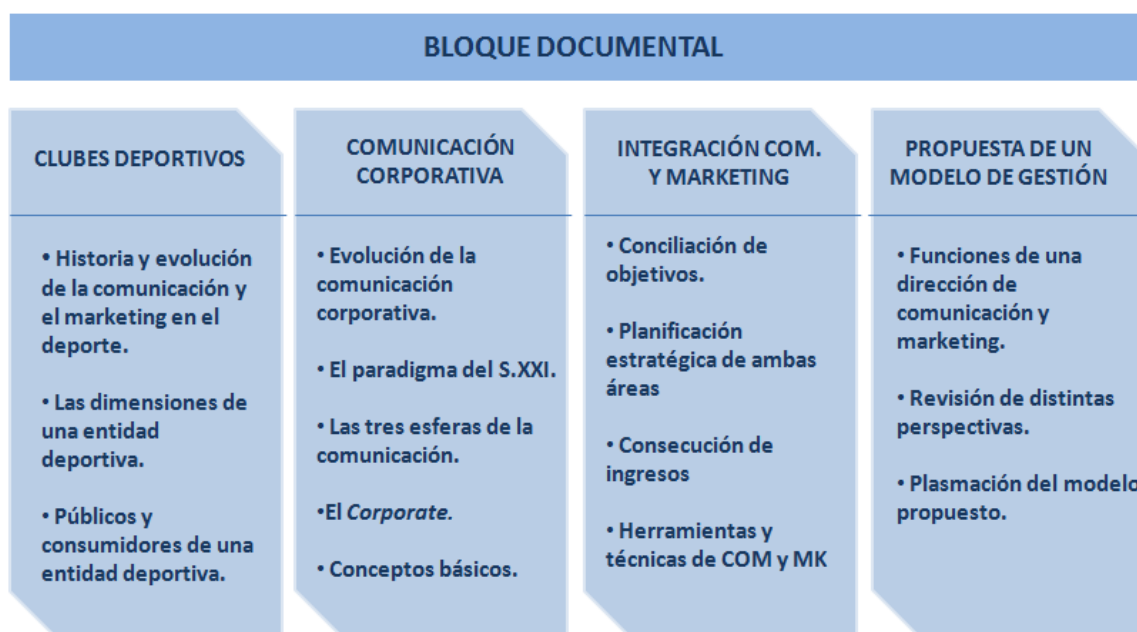


El capítulo cinco profundiza en la historia y evolución de la comunicación y el marketing en el seno de estas organizaciones, las tres dimensiones que constituyen la realidad de una organización

deportiva, es decir, los registros que interpreta en cada una de sus actuaciones y se dibuja, también, de forma genérica los distintos públicos que puede disponer unas entidades deportivas. Teniendo en cuenta la pionera y ya tradicional Teoría Situacional de los Públicos de J.E. GRUNIG (2003) y la segmentación de mercados del marketing tradicional, se establecen los distintos perfiles de públicos y consumidores alrededor del fenómeno deportivo.

El capítulo seis supone la vindicación de una posición académica frente a la organización. El eje académico. Se desgana, por tanto, los conceptos fundamentales de la comunicación corporativa - la identidad, la imagen, la cultura o la reputación - y se expone la doctrina del *Corporate* como principio de *management* que sitúa en una posición central a la función directiva y estratégica de la comunicación como tutor de los intangibles organizacionales.

Ilustración 1.3: Esquema del bloque documental. Fuente: Elaboración propia.



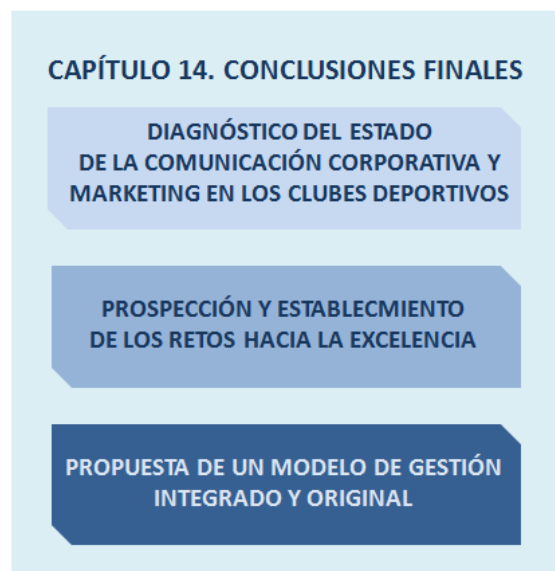
En el siguiente capítulo, el siete, se profundizará en la integración de estos conceptos, y otros propios de la disciplina del marketing, en la planificación estratégica de una organización supeditada a la satisfacción de la visión de una organización. A partir de distintos prismas académicos y geográficos se tratará de trazar una línea que conjugue la consecución de los distintos resultados en el tiempo: ingresos en el corto plazo e intangibles en el largo.

El capítulo ocho propone el repertorio de herramientas y técnicas a disposición de la dirección de comunicación y marketing de un club desde una consideración estratégica, así como las principales

tendencias en las Tecnologías de la Información y Comunicación. Finalmente el capítulo nueve concluye el bloque con la propuesta de un modelo de gestión integrado de comunicación y marketing en una entidad deportiva. Previamente, se exponen las distintas funciones que le corresponden y se recorre las distintas perspectivas internacionales y teóricas sobre dicha estructura organizativa.

Con el capítulo diez se inicia el tercer bloque de este documento: el marco empírico o trabajo de campo. En este capítulo se exponen los datos correspondientes al trabajo de campo de la investigación. En el capítulo once se divulga el estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos a partir de la participación de sus profesionales en la fase cuantitativa del trabajo de campo. Se analiza la estructura, organización y competencia de la gestión de comunicación y marketing, de las distintas técnicas empleadas, de la planificación y del análisis de la investigación y auditoria. El capítulo doce se ocupa de la exposición de los resultados obtenidos en la segunda etapa del trabajo de campo, es decir, el panel de expertos. Primero, a través de un grupo de discusión y después tras una serie de entrevistas en profundidad, se muestra el análisis de contraste de los expertos frente a los resultados cuantitativos. Por otra parte, los participantes establecen algunos escenarios y modelos futuros de la práctica profesional y examinan la validez del modelo de gestión propuesto.

Ilustración 1.4. Esquema capítulo catorce. Fuente: Elaboración propia.



El bloque cuarto constituye el marco conclusivo o fase definitiva de la investigación. Supone la consecución de los objetivos del proyecto y la generación de un conocimiento e innovación. El

capítulo trece manifiesta la verificación o no de la hipótesis formulada en el inicio de esta tesis doctoral. El capítulo catorce incluye las conclusiones finales del proyecto en cuanto a sus tres focos de actuación: el diagnóstico del la comunicación y marketing en el sector, la prospección y establecimiento de retos sobre los que alcanzar la excelencia y, finalmente, la propuesta de un modelo original de gestión de comunicación y marketing adaptado a una organización deportiva basado en el corpus teórico y contrastado por los distintos expertos participantes. Dicho modelo representa la aportación del doctorando en el proceso de construcción del sector de la *management* deportivo. El capítulo quince comprende las carencias y límites de esta investigación y señala las líneas futuras de investigación en este ámbito del conocimiento.

La bibliografía empleada en el estudio junto con los documentos anexos está incluida en el bloque quinto y cierra el grueso del trabajo.

2. MOTIVACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1. MOTIVACIÓN

2.1.1. La progresiva aproximación al conocimiento científico en el cruce de comunicación, deporte y marketing.

La academia ha dispuesto una histórica resistencia hacia lo que acontecía en los terrenos de juego y en sus despachos colindantes que en la actualidad parece que mengua. Los albores del siglo XXI han deparado el desarrollo inusitado y exponencial de las entidades deportivas en el territorio español. La transformación que se inició con la obligada conversión de clubes elementales a sociedades anónimas deportivas a principio de los años noventa ha propiciado, en la actual década, la profesionalización de los equipos humanos que las gestionan. Los cuarenta y dos equipos que conforman la LFP (1ª y 2ª división del fútbol español) y los dieciocho que componen la ACB (División de honor del baloncesto español) cuentan con estructuras organizativas y obligaciones² fiscales, legales y sociales que las equiparan a cualquier empresa.

Sin embargo, la evolución de la gestión en estas entidades no se ha visto acompañada de un avance paralelo de una investigación científica que apoyará y guiará la actividad profesional. El ámbito académico ha analizado de forma marginal este fenómeno a excepción de algunos focos de estudios vinculados a facultades de ciencias del deporte en donde sus planes de estudios incluyen alguna asignatura de gestión de organizaciones deportivas. En la tabla 1 se señalan las universidades donde se imparte el grado en Educación física y ciencias del deporte.

Al mismo tiempo, hay que considerar, que esta carencia de conocimiento científico se ha suplido con la proliferación de encuentros, seminarios y charlas especializadas sobre esta materia y el surgimiento de revistas y portales en la red genéricos y específicos como *Managing Sport*,

² La Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, fija un capital social mínimo, obliga de presentación de avales, y en definitiva, establece unas responsabilidades jurídicas y económicas a sus propietarios.

Marketing y deporte' Deporte y negocios³, etc. .También se ha desarrollado una progresiva oferta de estudios de postgrados dirigidos a formar profesionales de la gestión deportiva. En la ilustración 2.1 se señala los másteres de carácter universitario que se ofertan en la actualidad.

Ilustración 2.1. Docencia de grado en Educación Física. Fuente: Elaboración propia.

Institut Català de Educación Física/ UB	Universidad de Las Palmas
Instituto Vasco de Educación física/ UPV	Universidad de León
Universidad Castilla La Mancha	Universidad Politécnica de Madrid
Universidad de Extremadura	Universidad de Sevilla
Universidad de Granada	Universitat de València
Instituto Vasco de Educación física/ UPV	Universidad Católica San Antonio (UCAM)

Ilustración 2.2. Másteres universitarios en gestión de entidades deportivas. Fuente: Elaboración propia.

Máster en dirección y administración de entidades deportivas. Universidad de Barcelona	Máster interuniversitario en gestión de entidades e instalaciones deportivas. Universidad de Granada
Máster en dirección y administración de empresas deportivas. Eserp Business School. Adscrito a URJC	Máster oficial en gestión y administración de entidades deportivas. Universidad Católica San Antonio (UCAM)
Máster en dirección estratégica de organizaciones deportivas. Centro Formación Fundación Valencia CF The Academy. UV.	Máster en dirección y administración de Empresas Deportivas/Universidad de León
Máster en dirección de organizaciones e instalaciones deportivas. Universidad Politécnica de Madrid	Máster en dirección y gestión deportiva de la Fundación del Málaga Club de Fútbol de Excelencia Empresarial (EXCE)
Máster organización, dirección y administración de dirección organización de entidades deportivas. Universidad Politécnica de Valencia	MBS sports managaement en Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid. Universidad Europea de Madrid
Máster propio de gestión integral de entidades deportivas: clubes y sociedades deportivas. Universidad de Sevilla	MBA en gestión de entidades deportivas "Alfredo Di Stefano" en Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid. Universidad Europea de Madrid
Máster en periodismo deportivo. Internacional de Catalunya (UIC)	Máster Universitario en comunicación y periodismo deportivo en Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid. Universidad Europea de Madrid

³ www.maangingsport.com, www.marketingydeporte.com, www.deporteynegocios.com

En todos ellos se imparten módulos, excepto en los dos últimos, de marketing deportivo y en su interior existen algunos capítulos referidos a las relaciones con los medios, los eventos, la comunicación comercial o las RR.PP. No aparece en ninguno de ellos “comunicación corporativa”, “comunicación financiera”, “RSC” o “comunicación de crisis”.

En los dos últimos másteres (Periodismo Deportivo de la UIC y Comunicación y Periodismo Deportivo de la UEM) cuyo eje central es el periodismo deportivo, sí aparecen algunos capítulos dedicados a la comunicación institucional.

Ilustración 2.3/ Modulo del Máster en comunicación y periodismo de la UEM⁴.

Módulo VI: Gestión en la comunicación deportiva.

Aplicación práctica: Modelo Real Madrid

- Organigrama y distribución de tareas en un club deportivo
- Publicaciones de la entidad
- Comunicación interna
- Relaciones internacionales
- Marketing y comunicación
- Habilidades directivas comunicacionales
- Negociación
- Técnicas de coaching
- Cómo hablar en público
- Gestión de las relaciones humanas en entornos profesionales
- Profesiones y profesionales del deporte
- Conferencias de directivos y responsables técnicos de entidades deportivas
- Aprender a informar con precisión
- Situaciones de Role Play
- Preparación y desarrollo de una rueda de prensa
- Simulación de la relación con deportistas
- Aspectos de protocolo deportivo

Recientemente, han surgido centros de investigación y observación especializada en la gestión del deporte. Estos centros están vinculados a centros universitarios y desarrollan una labor científica: editan estudios, convocan encuentros, jornadas y congresos especializados. En la siguiente tabla se puede ver los cuatro focos de estudio, su adscripción y su año de fundación.

⁴ Universidad Europea de Madrid [en línea].<http://www.rm.uem.es/es/programas/master-comunicacion-y-periodismo-deportivo/programa>. [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2011]

Ilustración 2.4. Centros de investigación, adscripción y año de fundación. Fuente: Elaboración propia.

Cátedra Internacional de Olimpismo	Universitat Autònoma de Barcelona	1995
Center for Sport Business Management	Universidad de Navarra	2005
Observatorio Económico del deporte	Universidad de Oviedo	2007
Cátedra de Marketing Deportivo	Universidad Complutense de Madrid	2010

Esta carencia no se da únicamente en España, aunque quizá sí de forma más pronunciada respecto a países anglosajones. De hecho. María HOPWOOD⁵, autora de referencia en el ámbito de las relaciones públicas dentro del deporte manifiesta que “el deporte se ha transformado en los últimos treinta años. Como consecuencia, el marketing deportivo es ahora reconocido y las universidades han desarrollado rápidamente programas de estudio. Sin embargo, el área donde todavía no se ha desarrollado el marketing deportivo es en las estrategias de relaciones públicas y comunicación” (2010:3).

En este seguimiento a las fuentes de conocimiento en este cruce de caminos, queda, por último, la aportación individual de algunos autores. Algunos destacados son ACOSTA⁶, PARÍS ROCHE⁷, GÓMEZ y URRUTIA⁸, BARAJAS⁹ o GAY DE LIÉBANA¹⁰. Todos ellos han profundizado en los últimos quince años en la gestión profesional, planificación estratégica y financiera de organizaciones y clubes deportivos.

En el ámbito de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales, la bibliografía y los autores es menor. La práctica totalidad de autores que han orientado su ejercicio en el territorio español son hacia estas disciplinas son: ALCOBA¹¹, MORAGAS¹²,

⁵ Traducido del texto original por el doctorando.

⁶ ACOSTA HERNANDEZ, R(1999). Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo

⁷ PARÍS ROCHE, F (1998). *La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.

⁸ GÓMEZ, S, KASE, K y URRUTIA, I (2010). *Value creation and sport management*. London: Cambridge.

⁹ BARAJAS, A. (2005). *El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español*. Pamplona: Eunsa.

¹⁰ GAY DE LIÉBANA Y SALUDAS, JM. (2008). *Fútbol y finanzas: la economía de la liga de las estrellas 2007/08*. Barcelona: Exposición.

¹¹ ALCOBA LÓPEZ , A. (2010). *¿Quo vadis, deporte?* Madrid: ESM.

¹² MORAGAS SPA de M. (1994). *Los juegos de la comunicación: las múltiples dimensiones comunicativas de los juegos*. Madrid: Fundesco.

MEDIAVILLA¹³, CAMPOS¹⁴, ARCEO¹⁵, TOYOS y AGUDO¹⁶, SANCHEZ BUJÁN¹⁷ MARTÍN MONTÍN¹⁸, OLABE¹⁹ o GINESTA²⁰.

Esta consolidación de oferta formativa y la progresiva ampliación bibliográfica y científica supone el proceso evolutivo del sector. No obstante, puede haber cierta distancia respecto a otros países pioneros en el *sport management*, como Estados Unidos, donde existe una tradición en la formación y la investigación académica o Reino Unido.

En Estados Unidos, destacan las aportaciones de MULLIN²¹ *et al*, SLOTD²² *et al*, PEDERSEN²³ *et al* o HELITZER²⁴, así como centros referenciales en el contexto global: Indiana University Bloodmington y su editorial Human Kinetics²⁵, la Ohio State University o la universidad de Florida. En cualquier caso, existen 312 centros²⁶ donde se imparte “Bachelor of science in Sports Management”.

¹³ MEDIAVILLA, G. (2001). *Comunicación corporativa en el deporte*. Madrid: Gymnos.

¹⁴ CAMPOS LÓPEZ, C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Madrid: Gestión y promoción.

¹⁵ ARCEO, A (2003). “El fútbol y las relaciones públicas en España” en *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, nº84, Quito, p 26-33.

¹⁶ TOYOS RUGARCÍA, F. y AGUDO SAN EMETERIO A. (2003). *Marketing del Fútbol*. Madrid: Pirámide.

¹⁷ SANCHEZ BUJÁN, P. (2004). *Técnicas de marketing deportivo*. Madrid: Grada Gymnos.

¹⁸ MARÍN MONTÍN, J. (Ed) (2009). *Imagen, comunicación y deporte. Una aproximación teórica*. Sevilla: Visión Libros.

¹⁹ OLABE, F. (2009). *La comunicación corporativa en los clubes de fútbol*. Observatorio (OBS*)

²⁰ GINESTA PORTET, X. (2009). *Las TIC y el deporte: un análisis de la primera división española de fútbol*. TD UAB

²¹ MULLIN, J; HARDY, S y HUTTON, W. (1992). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

²² SLOTD, G.C., DITTMORE, S.W. BRANVOLD, S.E. (2006) *Sport public relations. Managing organizational communication*. Champaign: Human Kinetics.

²³ PEDERSEN, P, MILOCH, K y LAUCELLA, P (2007): *Strategic sport communication*. Indiana: Human Kinetics,

²⁴ HELITZER, M (1999). *The Dream Job: Sports Publicity, Promotion and Marketing*. Ohio: Univ Sports PR

²⁵ <http://www.humankinetics.com/>

²⁶ National American Society Sports Management. [En línea]. http://www.nassm.com/InfoAbout/SportMgmtPrograms/United_States. [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2011]

En el Reino Unido existen centros específicos donde se imparte, específicamente, “Bachelor in Science of Sports Public Relations” como el que ofrece la University of Central Lancashire²⁷ o la Coventry University²⁸ que hace lo propio con “Bachelor in sport marketing”. Las referencias bibliográficas más importantes y recientes son *Managing Football*²⁹, *Introduction to sport marketing*³⁰, la revista científica *Public Relations Review*³¹ con su número especial dedicado al deporte. Merece subrayar la aportación de Maria HOOPWOOD con sus distintos trabajos (por ejemplo su tesis doctoral en 2005 titulada “Public Relations Practice in English County Cricket: A Case Study of Durham County Cricket Club and Yorkshire County Cricket Club) o la reciente co-publicación de *Sport Public Relations and communication*³², y los profesores Simon CHADWICK³³ y Simon BEECH. En otros países europeos como Francia las contribuciones son puntuales y adscritas a destacados autores como de M. DESBORDES³⁴ y L’ETANG³⁵.

2.1.2. La ausencia de una radiografía de la comunicación corporativa y el marketing en las entidades deportivas

¿Cuál es el estado actual de la práctica de la comunicación corporativa y el marketing en las entidades deportivas? ¿Qué número de entidades apuesta por una dirección unificada y global de la comunicación? A la primera pregunta se trató de contestar, de forma aproximada y bajo un prisma cualitativo, en el Trabajo de Investigación que precede esta Tesis Doctoral. Dado que su aportación fue parcial, este proyecto surge para responder de forma completa a esta cuestión y la

²⁷ University of Central Lancashire (en línea) http://www.uclan.ac.uk/information/courses/ba_hons_sportpr.php. (10 de febrero de 2011)

²⁸ Coventry University (en línea) http://www.coventry.ac.uk/undergraduate/ugstudy/pages/ugft_sport.aspx?itemID=1091&yoe=2011. (10 de febrero de 2011)

²⁹ HAMIL, S y CHADWICK, S. (Ed) (2010). *Managing football: an international perspective*. Oxford: Butterworth & Heinemann,

³⁰ SMITH, A.C.T.. (Ed) (2008). *Introduction to sport marketing*. Oxford: Butterworth & Heinemann,

³¹ L’ETANG, J Y HOPWOOD, M. (Ed) (2008) *Public Relations Review*. Special Issue: PR& Sport. Vol.34.

³² HOPWOOD, M., KITCHIN, P y SKINNER, J. (2010d). *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

³³ CHADWICK, S. y BEECH, J. (2004). *The business of the sport: text and cases on strategy and management*. Essex: Prentice Hall

³⁴ DESBORDES, M. (2007) *Marketing y football: an international perspective*. Oxford. B-H.

³⁵ L’ETANG, J. (2006). “Public relations and sport in promotional culture”. *Public relations Review*. 32(4), 383-394.

que sucede, a partir de una combinación de herramientas metodológicas cuantitativa y cualitativa, tras la elaboración de esta investigación.

A día de hoy no existe una investigación que radiografie con exactitud de las responsabilidades, planificación, técnicas, herramientas, estrategias, y acciones que utilizan los departamentos de comunicación y marketing en el seno de las organizaciones profesionales del fútbol y baloncesto en España. Las investigaciones desarrolladas por ARCEO (2003), OLABE (2009) y GINESTA (2009), citadas anteriormente, representan el análisis de la práctica profesional más aproximado a este objeto.

Tampoco se conoce con certeza la relación idónea entre las áreas y materias de comunicación corporativa y marketing dentro de una entidad deportiva. En los ámbitos profesionales más destacados, la dirección de comunicación se ubica en el cuadro de mando superior. Telefónica, empresa con mejor reputación en 2010 según Merco³⁶ así lo plasma en sus organigramas. Luís Abril, Dircom de Telefónica, se sitúa junto a presidencia. Las otras cuatro empresas ubicadas en el *top five* de Merco (Santander, Inditex, La Caixa e Iberdrola) también ubican a sus directores de comunicación en esa posición. Las direcciones de marketing se sitúan en un nivel inferior.

En el deporte profesional, GINESTA (2009: 397-402) dentro de su tesis doctoral hace una reflexión sobre esta cuestión considerando que “se ha afirmado en las entrevistas en profundidad³⁷ realizadas que existen relaciones constantes y fluidas entre el departamento de comunicación y el departamento de marketing. La comunicación interdepartamental parece que es evidente en un contexto en el que los equipos y los jugadores se tienen que vender a targets muy concretos... Hay dos necesidades generalizadas que obligan esta conexión interdepartamental: proyectar públicamente las campañas comerciales que diseña el departamento de marketing y velar por los actos promocionales de empresas promocionales se cumplan las condiciones que el departamento de marketing ha negociado con patrocinadores y anunciantes”.

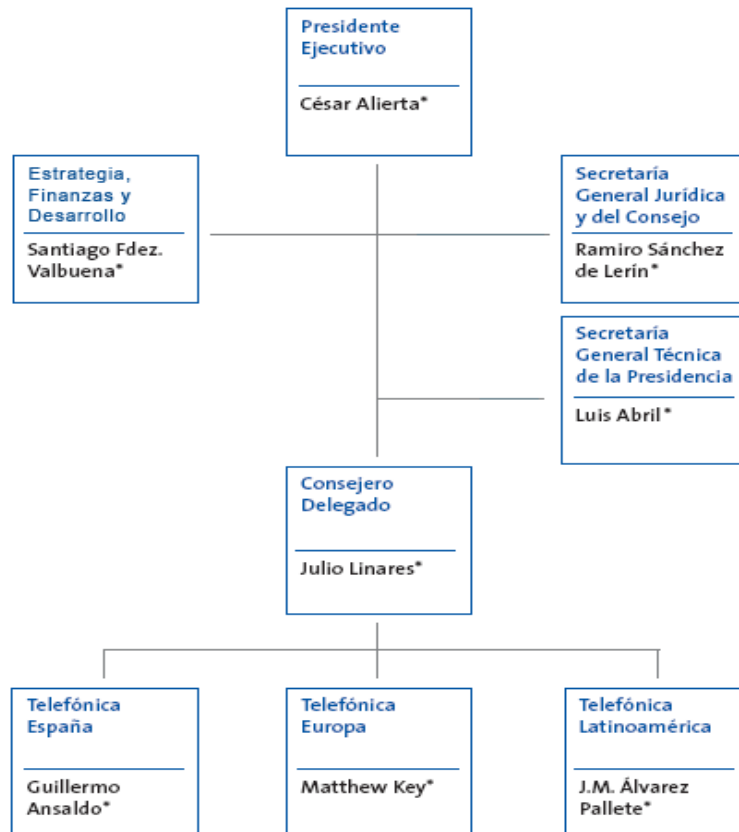
Según esta investigación existe una necesaria relación entre departamento y se recomienda que “*la unión hace la fuerza*”, pero “los caso más extremos de unión son aquellos que una misma área

³⁶ Villafañe y Asociados/ MERCO [en línea] <http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/2>. [Fecha de consulta: 11 de febrero de 2011]

³⁷ GINESTA utiliza la entrevista en profundidad como principal técnica de investigación. Dentro de sus tesis desarrolla doce entrevistas a directores de comunicación de los siguientes clubes: FC Barcelona, Real Madrid, Valencia CF, Villarreal CF, Athletic de Bilbao, Real Betis y Deportivo de La Coruña.

asume las tareas de comunicación y marketing (Federación catalana de Fútbol y Real Betis)”. De modo que, según el estudio de GINESTA, de un total de trece organizaciones de fútbol de primer nivel, sólo dos organizaciones aúnan ambas funciones de forma oficial, es decir un 15%.

Ilustración 2.5. Organigrama de Telefónica³⁸.



*Miembros del Comité Ejecutivo

Al mismo tiempo, la investigación exploratoria que precede a estas tesis desarrollada por el doctorando, titulada “La comunicación corporativa y el marketing en la gestión de entidades deportivas: análisis de procesos en los clubes profesionales españoles”, pone de manifiesto, a grande rasgos, que la división de funciones y competencias propias de una empresa privada no encuentran un efectivo paralelismo en el sector deportivo puesto que el consejero delegado asume un decidido rol comercial, la dirección comunicación se restringe a las relaciones informativas y la dirección de marketing al control de comunicación publicitaria, y otras técnicas de comunicación, así como a la complementariedad en la captación de fondos.

³⁸ Telefónica [en línea] http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/estrucorganiz/equipdirect.shtml. [Fecha de consulta:11 de febrero de 2011]

Esta posición teórica, por tanto, no es acogida como tal en el ámbito profesional. No hay un consenso tácito en las relaciones profesionales, ni explícito en los organigramas, que integre los objetivos de comunicación (imagen y reputación) y los de marketing (satisfacción del consumidor e incremento de la demanda).

GÓMEZ y OPAZO (2007: 14) proponen, en un estudio sobre la estructura organizacional idónea de un club de fútbol, la división de las áreas de marketing y comunicación puesto que, según los autores, cumplen funciones directivas y objetivos distintos. Dicho estudio se analizará con mayor profusión en el capítulo nueve.

2.1.3. La aportación de conocimiento a un sector en continuo crecimiento

El crecimiento de la industria del deporte profesional español no ha llegado a su fin. La gestión de las entidades deportivas aún presenta una distancia considerable, de conocimiento y de empleo de herramientas, respecto a sus equivalentes en la empresa privada. El periódico MARCA publicaba el 21 de junio de 2011 un informe especial titulado “Bancarrotas” con la siguiente información: “El fútbol español está casi en quiebra. La deuda estimada de los clubes ronda los 4.000 millones de euros y más de 300 jugadores han denunciado impagos en Primera y Segunda. La situación afecta no sólo al fútbol, donde 21 clubes se han acogido a la Ley Concursal, sino que salpica al resto del deporte español”. En febrero de 2011 existían 14 clubes acogidos a la Ley Concursal³⁹, en proceso de suspensión de pagos y con una dirección y control de la entidad intervenida por el poder judicial. En tan sólo cuatro meses han sido siete los clubes de fútbol que han recurrido a la suspensión de pago. En diciembre de 2011, el Real Valladolid⁴⁰ se suma a la Ley Concursal. 22 de los 23 clubes⁴¹ en suspensión de pagos en Europa son españoles.

Fuera del ámbito estrictamente profesional (LFP y ACB) se dan casos de mayor gravedad. Aunque sean datos previamente apuntados, conviene repetir que en el fútbol de la Segunda División B la situación es dramática. En otros deportes como el Balonmano también se dan casos similares.

³⁹ EL DESMARQUE [en línea] <http://www.eldesmarquehuelva.es/recreativo-de-huelva-noticias/23154-la-ley-concursal-solucion-a-un-problema-economico>. [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2011]

⁴⁰ EL MUNDO [en línea] <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/12/29/valladolid/1325172239.html> [Fecha de consulta: 29 de diciembre de 2011]

⁴¹ MÁS LIGA [en línea] <http://masliga.com/22139/cultura-futbol/analistas/ley-concursal-%C2%BFsolucion-o-engano/> [Fecha de consulta: 17 de enero de 2012]

Se recuerda las palabras introductorias de MEDIAVILLA, en *Comunicación corporativa en el deporte*, quien sentenciaba en 2001 que “la comunicación corporativa se ha incorporado con retraso a la gestión deportiva, con respecto al resto de actividades sociales y económicas, fundamentalmente, porque el deporte es una actividad de reciente desarrollo en nuestro país como un bien suministrado por derecho ciudadano a través de los organismos públicos o como un producto por clubes u otras entidades privadas” (2001: 15).

ARCEO (2003: 27) confirma: “Parece que el concepto contemporáneo de relaciones públicas no ha calado, ni como dominio intelectual, ni como solución a problemas concretos, en un sector que produce tantos beneficios económicos e implicaciones sociales: Los clubes de fútbol cuentan con una estructura departamental en comunicación y RR.PP., según L. Grunig y Hunt⁴², cuyo modelo es el de agente de prensa”.

El retraso que los clubes deportivos españoles, con honrosas excepciones, presentan en la asunción de las tendencias en el *management* debe ser resuelto con una progresiva incorporación de profesionales formados y, fundamentalmente, de la aportación académica de soluciones específicas en la dirección de entidades deportivas, por ejemplo, la gestión de la comunicación corporativa y el marketing en contextos como el deporte. A este respecto, ARCEO (2003:31) considera que hay “una falta de tradición en el sector. El problema tiene su raíz en la ausencia de elementos educativos, necesarios para desempeñar una labor óptima en este sector en concreto”.

2.1.4. La contradicción “glocal” de las Sociedades Anónimas Deportivas

Las entidades deportivas, distinguidas en el mayor de los casos como representantes de los rasgos identitarios de una localidad, en clara descendencia de lo tribal, sufren un proceso contradictorio de desnaturalización a partir de su conversión en Sociedades Anónimas Deportivas. Hoy es tendencia que multimillonarios o inversores sin ningún arraigo con la ciudad que hospeda el club, se haga con los títulos accionariales que la dominan.

En julio de 2010, por ejemplo, el jeque qatarí Sheikh Abdullah Al-Thani compraba las acciones del Málaga CF. En territorio español ya se han dado otros casos, aunque menos notorios, como el del

⁴² GRUNIG, J y HUNT, T (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Granada CF⁴³ propiedad del Udinese italiano. En abril de 2011, Ángel TORRES, presidente del Getafe CF vendía el club a Royal Emirates Group. TORRES manifestaba en La Vanguardia⁴⁴: "Esta venta responde al riesgo de endeudamiento que implica estar cada temporada en Primera. No queremos ser como otros clubes pero sí queremos crecer. Yo y mis socios no tenemos el dinero suficiente así que se hace esta operación para que el Getafe pueda estar todos los años entre los seis primeros y jugar siempre en Europa”.

Estos procesos internacionales de compra- venta son relativamente nuevos en España pero habituales en otros países como Reino Unido y USA. En este último país, los clubes profesionales de baloncesto, fútbol americano, beisbol y hockey sobre hielo son denominados franquicias, vinculadas a la liga correspondiente (el franquiciador) y pueden trasladarse de ciudad e incluso permutar su nombre en función de una posible variación accionarial. Este mecanismo es posible a causa de una afiliación del seguidor americano respecto al club o equipo distinta al del seguidor europeo. GIULIANOTTI (2005) considera que en Estados Unidos el aficionado asiste al estadio para presenciar un espectáculo deportivo como alternativa de ocio. En Europa, el aficionado asiste al estadio para presenciar un espectáculo deportivo como alternativa de ocio y para satisfacer una vinculación emocional directamente proporcional al resultado de su equipo.

En el Reino Unido, desde hace unos años, se ha extendido esta tendencia. Existen numerosos clubes desde hace unos lustros que son propiedad de magnates internacionales con el objetivo de revalorizar una inversión, alcanzar notoriedad, relaciones o, simplemente, diversión. Por tanto no pueden ser reconocidos desde el momento inicial por los aficionados de dicho club como poseedores de un vínculo emocional equiparable al suyo.

Si los propietarios desean alcanzar sus objetivos (deportivos, sociales y económicos) deberán trazar estrategias de comunicación, cultura corporativa y valores que logren su aceptación, reconocimiento y legitimidad como gestores de una entidad, de un equipo y de una ilusión. Es decir, un pacto, un contrato moral o una legitimación en la que afición y propietarios acepten una comunión sobre un beneficio mutuo.

⁴³ La Opinión de Granada (en línea) <http://www.laopiniondegranada.es/deportes/2009/07/10/deportes-acuerdo-total-pozzo-granada/138970.htm>. (10 de febrero de 2011)

⁴⁴ La Vanguardia (en línea) <http://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20110425/54145699460/angel-torres-anuncia-la-venta-del-getafe-al-royal-emirates-group.html> (25 de abril de 2011)

Ilustración 2.6. Propietarios y antigüedad de clubes de fútbol ingleses. Fuente: Elaboración propia.

Arsenal	2009	Stan Kroenke y Alisher Usmanov	Estados Unidos y Rusia
Aston Villa	2006	Randolph D. Lerner	Estados Unidos
Birmingham City	2009	Carson Young	Hong Kong
Blackburn Rovers	2010	Venkateshwara Hatcheries	India
Blackpool	2010	Valeri Belokon	Letonia
Chelsea	2004	Román Abramovich	Rusia
Fulham	1997	Mohamed Al-Fayed	Egipto
Liverpool	2010	John W. Henry	Estados Unidos
Manchester City	2008	Mansour Bin Zayed Al Nahyan	Emiratos Árabes Unidos
Manchester United	2005	Malcom Glazer	Estados Unidos
Sunderland	2008	Ellis Short	Estados Unidos
West Ham	2006	Eggert Magnusson	Islandia

La propiedad de actores globales sobre clubes españoles es un acontecimiento puntual en el presente que se convertirá en tendencia⁴⁵ dada la excelencia, éxitos y notoriedad del deporte español, la precariedad de las economías de los clubes, y la apretura de sus propietarios, y la pujanza económica de otras latitudes que encuentran en el deporte una alternativa de negocio y ocio.

⁴⁵ EL PAÍS, Editorial. (7 de febrero de 2011). La liga de prestigio barato. *El País*, pág. 32.

2.2. OBJETIVOS

A lo largo de las anteriores páginas aparecen implícitas las metas de este trabajo. En cualquier caso, las razones de una investigación radican en su interés académico, la oportunidad adherida al objeto de estudio y su utilidad. En este sentido, se explicitan las siguientes finalidades:

- Presentar el estado de la práctica profesional de la comunicación corporativa y marketing en el deporte profesional.
- Profundizar en el conocimiento documental desde distintos prismas académicos y geográficos sobre cuestiones relativas a la comunicación, el deporte y el marketing.
- Desarrollar un ejercicio de prospección que señale los retos de futuro en el ámbito de la comunicación, el deporte y el marketing.
- Colaborar en la transformación del deporte profesional español con la argumentación de nuevos modelos de gestión orientados hacia la excelencia.

2.3. HIPÓTESIS

Éste es uno de los eslabones más importantes de esta investigación puesto que la formulación de la hipótesis supone el paso entre la teoría y la investigación, que llevará al descubrimiento de nuevos hechos. Atendiendo a las raíces etimológicas, hipótesis significa una explicación supuesta que está bajo ciertos hechos a los que sirve de soporte y se deriva, de *hipo* (bajo) y *thesis* (posición o situación). Según VISAUTA VINACUA (1989:109) una definición de hipótesis podría ser “soluciones probables, previamente seleccionadas, al problema planteado, que el científico propone para ver, a través de todo el proceso de investigación, si son confirmadas por los hechos”. Por tanto, parte de una conjetura que se hace sobre la realidad que aún no se conoce y que se ha formulado precisamente, con el objeto de llegar a conocerla.

Así, y de acuerdo con los precedentes expuestos, este trabajo de investigación se plantea la siguiente hipótesis principal:

La mayoría de los clubes deportivos profesionales españoles no presentan un uso evolucionado y contemporáneo de técnicas e instrumentos específicos en comunicación así como de una visión estratégica a largo plazo en materia de comunicación corporativa y marketing.

El reto que los clubes tienen ante sí pasa por la construcción y respeto de la identidad propia, la adopción del principio del *corporate* y el diseño de redes de comunicación multimedia. Todo ello contribuirá a la generación de mayores ingresos, a la satisfacción de los aficionados y al cumplimiento de cada visión corporativa.

Un modelo de gestión de comunicación adecuado puede ser aquel que integre las técnicas de comunicación corporativa y marketing, que asuma una posición multidireccional y responsable de estas organizaciones. Dicho modelo permitirá el entendimiento de la organización con sus distintos públicos y su reconocimiento institucional de forma paralela a la propia competición deportiva.

La formulación de esta conjetura supone la prolongación y profundización de los anteriores trabajos desarrollados entorno al objeto de estudio. Supone la promesa de satisfacer las motivaciones anunciadas y supone también la incorporación de unas metas y la fijación de unos límites según los objetivos de la presente Tesis Doctoral.

3. METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO

3.1.1. Los clubes deportivos profesionales

A lo largo de las páginas de este trabajo ya se ha manifestado que el deporte profesional español está inmerso en un proceso de construcción organizacional. Muchos de los clubes deportivos se resisten en asumir las últimas tendencias en gestión empresarial, guardando mayor similitud con entidades amateurs, mientras que otros, los grandes clubes, cuya dimensión económica y conceptual se equipara las empresas cotizadas españolas, adoptan un *management* actual. En cualquier caso las carencias organizativas son evidentes así como la divergencia económica y de conocimiento en clubes que participan en una misma liga. Así queda reflejado en el trabajo de investigación desarrollado por el doctorando.

Este proceso de transformación se da en un contexto donde el propio sector aporta una enorme repercusión social y económica a la sociedad. El fútbol y el baloncesto profesional suponen un 2,5% del PIB⁴⁶. Sus clubes mantienen vinculados oficialmente a un total de dos millones de personas⁴⁷, lo cual supone un 5% de la población española. La propia competición es el principal alimento de los medios de comunicación y el contenido televisivo que atrae mayores audiencias. Cuestiones que se abordaran en sucesivos capítulos.

A pesar de estos signos positivos que rodean el sector, el deporte profesional español se encuentra desde hace décadas en un permanente estado de bancarrota a causa del peso emocional e irracional en la toma de decisiones.

⁴⁶ Datos aportado por Jaime Lissavetzky, en una entrevista en Libertad Digital el 14 de septiembre de 2009.

⁴⁷ Según la memoria anual de la LFP y la ACB, temporada 2009/2010.

3.1.2. Fútbol y baloncesto

Los clubes deportivos representan un universo de estudio excesivo y desigual dadas las diferencias entre sus integrantes. Se podría encontrar organizaciones de fútbol, baloncesto, balonmano, voleibol, hockey patines, fútbol sala, atletismo, ciclismo, rugby, hípica, motor, boxeo, esgrima, etc.

Se ha optado por reducir este universo de estudio y circunscribirlo a las categorías consideradas “profesionales” que según la Ley 10/1990 de 15 de octubre, del Deporte⁴⁸ son la primera y segunda división del fútbol masculino y la división de honor de baloncesto masculina. Las tres categorías están conformadas por un total de cincuenta y seis clubes. La primera división de fútbol o Liga BBVA está integrada por veinte equipos, la segunda división se compone por veinte y veintidós equipos respectivamente, cuyo total forma la Liga de Fútbol Profesional. La división de honor de baloncesto, la liga Endesa, que comprende la Asociación de Clubes de Baloncesto, cuenta con dieciocho clubes. La suma de todos los equipos participantes en las tres competiciones es de sesenta equipos, ahora bien, hay que tener en cuenta que FC Barcelona y Villarreal CF disponen de un equipo en cada división profesional de fútbol, y que el FC Barcelona y Real Madrid presentan equipos tanto en fútbol como en baloncesto.

Estos cincuenta y seis clubes que incluye el universo de estudio, al margen de pertenecer a las competiciones de equipo de mayor seguimiento en España, cuentan con la obligación, desde 1991, de ser sociedades anónimas deportivas, con algunas excepciones como ya se nombró, y por tanto, tienen la presunta obligación de ser gestionados con parámetros empresariales.

Por otro lado, estas entidades forman y se someten a la agrupación de clubes profesionales de cada deporte. La LFP y la ACB actúan como patronal de los clubes en defensa de sus intereses, como organizadoras de la propia competición, como reguladoras de las prácticas profesionales y como comercializadora de bienes conjuntos.

3.1.3. La comunicación corporativa y el marketing en los clubes de fútbol y baloncesto

Una vez determinado el sector económico y sus manifestaciones, fútbol y baloncesto, conviene delimitar el área profesional y de conocimiento objeto de estudio. El trabajo de investigación

⁴⁸ *Las sociedades Anónimas Profesionales* de Luis M^º Cazorla (1990, Ediciones Ciencias Sociales) habla con precisión y profusión de tal ley. El artículo 19 y la disposición transitoria hacen mención a la “profesionalidad “

analizará la práctica profesional de la comunicación corporativa y del marketing. El investigador mantiene un conocimiento en ambas disciplinas y ha ejercido como gestor de ambas en una entidad deportiva profesional.

El estudio interrelacionado de ambas disciplinas es imprescindible si se pretende cumplir con los objetivos y confirmar o refutar las hipótesis. En la actualidad, los clubes confunden funciones y difuminan fronteras según manifiesta la investigación precedente elaborada por el doctorando. Así, si hay que comprobar el estado del *corporate* y proponer modelos de gestión, la investigación debe abarcar las funciones directivas de comunicación y marketing. La primera reivindicada en la actualidad desde la tribuna académica, la segunda requerida por los directivos de las entidades deportivas como sinónimo de actividad comercial.

3.1.4. El estado español

Por otro lado, una investigación tiene que delimitar un ámbito de estudio geográfico concreto. No puede atender una generalidad ya que conllevaría un trabajo de campo eterno o unas conclusiones relativas puesto que el contexto es distinto en cada país. Este trabajo se comprende geográficamente en el estado español.

3.2. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Establecido y justificado el ámbito de estudio, es momento de explicar las etapas en las que se articula el presente trabajo. Para llevar a cabo esta investigación se ha elegido el modelo de investigación propuesto por el catedrático Rafael LÓPEZ LITA (2001) en su libro *Las Agencias de Publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Al mismo tiempo, se recoge la metodología empleada en otras tesis doctorales adscritas a perspectivas teóricas similares y guiadas por el mismo modelo como la de DURÁN MAÑES (2005), FERNÁNDEZ BELTRÁN (2007) o BLAY ARRAEZ (2010). Bien es cierto que dicho modelo de investigación se ha complementado con la revisión de obras específicas relativas a la metodología. *Técnicas de investigación social* de VISAUTA VINACUA (1989), *Cómo hacer investigación cualitativa* de ÁLVAREZ GAYUOU (2003) e *Investigación cualitativa* de BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA (2009) han sido las referencias.

En definitiva, la metodología empleada para la presente investigación se basa en una estructura secuencial, que combina métodos cuantitativos con otros procesos cualitativos. Se recoge en la ilustración 3.1 y que cuenta con las etapas que se señalan a continuación.

Ilustración 3.1: Etapas de la investigación. Fuente: Elaboración propia.



3.2.1. Etapa Exploratoria

A) Estudio Documental

Esta fase consiste en un estudio documental sobre las principales aportaciones teóricas en el ámbito de la comunicación corporativa, del marketing deportivo y de la gestión empresarial aplicada al deporte, prestando especial atención a las bases de la comunicación corporativa, los procesos estratégicos en las organizaciones y la visión anglosajona sobre el *sport management*.

B) Diseño del cuestionario

El trabajo de investigación del doctorando previo al desarrollo de esta Tesis Doctoral, la experiencia acumulada durante los años de trabajo en el sector, la información facilitada por la LFP, la indagación documental en las *websites* de los cincuenta y seis clubes que conforman el universo de estudio y el desarrollo de entrevistas preliminares a empleados de los propios clubes, nos indican la existencia de tres perfiles de competencias vinculados a las áreas de comunicación y/o marketing en los clubes deportivos profesionales: el Director de Comunicación, el Director de marketing y el Director de comunicación y marketing.

Esa diversidad de perfiles directivos en las áreas objeto de estudio invita al diseño de un cuestionario específico para cada uno de los perfiles. Teniendo en cuenta que la respuesta al cuestionario y su posterior desarrollo asumen la cuota cuantitativa de la investigación, cada uno de los cuestionarios se basa en los principales aspectos relativos a la comunicación corporativa, la práctica del marketing y las relaciones entre las áreas citadas dentro de las entidades deportivas profesionales. Los cuestionarios se construyen sobre la base del estudio documental previo y bajo la experiencia del trabajo de investigación “La comunicación corporativa y el marketing en la gestión de entidades deportivas: análisis de procesos en los clubes profesionales españoles” que precede esta Tesis Doctoral.

Se incluyen cinco bloques relativos a la estructura y organización del área, gestión del departamento, empleo de técnicas, planificación y herramientas y, por último, investigación y auditoría. Alcanzan un máximo de sesenta y cinco preguntas, todas ellas cerradas. El cuestionario ha sido diseñado, a partir de una comprobación empírica previa, para que el profesional entrevistado no invierta en su respuesta más de quince minutos. En el capítulo diez dedicado a la descripción del Trabajo de Campo se analiza con mayor profundidad los rasgos y razones del diseño metodológico de los tres cuestionarios.

C) Propuesta de un modelo de gestión.

A partir del estudio teórico se ha proyectado un posible modelo de gestión unitario de dirección de comunicación y marketing en una entidad deportiva y se han extraído los principales ítems para el cuestionario que servirá de base para el estudio específico del estado actual de la práctica profesional de estas disciplinas en los clubes deportivos.

3.2.2. Etapa cuantitativa

Aunque el profesor LÓPEZ LITA (2001:22) denominaba esta fase como “conclusiva” en el modelo de investigación que guía este estudio, se transforma tal nominación a “cuantitativa” dado que responde a su desarrollo y evita confundir al lector con la etapa definitiva de esta investigación que también se puede reconocer como marco “conclusivo”. En cualquier caso, esta etapa de carácter descriptivo consta de la realización de un estudio cuantitativo, que a través del método de encuesta recoge desde un extenso cuestionario el diagnóstico sobre el objeto de estudio. Esta etapa se descompone en tres fases:

A) Selección de la primera muestra

Partimos de un universo formado por cincuenta y seis clubes que forman el tejido profesional de clubes de deportes de equipo en España, integrados en la LFP o ACB. Como se ha señalado, treinta y ocho son de fútbol, dieciséis de baloncesto y dos clubes, el FC Barcelona y el Real Madrid, son polideportivos.

Puesto que esta etapa de la investigación es de corte cuantitativo y el universo de estudio no es inabarcable, se opta por igualar el universo a la muestra, es decir, se seleccionan como muestra a todo el universo de estudio: los cincuenta y seis clubs que comprenden la LFP Y ACB. A partir de esta elección, se localiza a los profesionales que dirigen el área de comunicación, el área de marketing o que asumen la dirección de ambas a partir de la información facilitada por la LFP, la ACB no se prestó a ello a pesar de la petición, la indagación documental en las *websites* de los cincuenta y seis clubes que conforman el universo de estudio y el desarrollo de entrevistas preliminares a empleados de los propios clubes.

Al igual que se ha señalado anteriormente, en el capítulo diez, concretamente en el tema 10.2.2., se señala con profusión los profesionales seleccionados en la muestra así como las variables dimensionales de los clubes que representan.

B) Entrevista telefónica *on-line*

A cada uno de los directivos de comunicación, marketing o ambas disciplinas, se remite una carta – incluida en el Anexo – explicando los objetivos de la investigación, su ámbito de estudio y las razones que invitan a su participación. Fijada una cita, se procede a establecer contacto telefónico el día y hora señalados. Tras una breve introducción, el entrevistado responde sobre el cuestionario *on line*, alojado en la página web <http://www.encuestafacil.com>, a la batería de preguntas formuladas. El entrevistador, el propio doctorando, asiste al otro lado del teléfono para resolver cualquier duda y cerciorarse que quien responde al cuestionario es el directivo seleccionado en la muestra.

C) Conclusiones iniciales

A partir de las entrevistas telefónicas *on-line* y la respuesta a los respectivos cuestionarios, se desarrolla un análisis general del estado de la comunicación y el marketing en los clubes deportivos profesionales españoles.

El análisis incluye un cruce de variables para extraer conclusiones más fiables, donde se recoge una información cuantitativa que aporta una visión general de la situación de la comunicación corporativa y el marketing. De forma paralela, se establecen los retos iniciales que debe afrontar el sector en materia de comunicación y marketing si pretende alcanzar la excelencia en su práctica.

3.2.3. Etapa de contraste

A) Selección de la segunda muestra.

Tras el establecimiento de unas conclusiones iniciales, de corte cuantitativo, sobre el estado de la cuestión y escenarios futuros, éstas se someten a un proceso de confrontación con el segundo trabajo de campo a partir de técnicas cualitativas (ÁLVAREZ-GAYOU, 2003:128). LÓPEZ LITA indica que el contraste supone “un valor añadido a la investigación” (2001:13).

La selección de la muestra participante en esta segunda fase del trabajo de campo viene dada por el marco teórico establecido y la distancia frente a los propios directivos de los clubes deportivos.

Por tanto, se eligen profesionales vinculados al mundo de la comunicación corporativa, la gestión empresarial, el marketing deportivo y el periodismo deportivo que a día de hoy no forman parte de ningún club profesional de fútbol y baloncesto. Se cuenta así con once profesionales de reconocido prestigio o “expertos”.

Para un mayor contraste, fiabilidad y hallazgo de discursos de calidad por parte de los profesionales expertos sobre el objeto de estudio, en esta etapa de la Tesis Doctoral se opta por la combinación de dos técnicas de investigación cualitativas: el Grupo de discusión y una serie de Entrevistas en profundidad.

B) El grupo de discusión.

El espíritu dialéctico de un grupo de discusión (BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, 2009:139) acoge la presentación de las conclusiones iniciales de sobre el estado de la comunicación corporativa y marketing en los clubes deportivos profesionales. Del mismo modo, se plantean los retos a los que enfrentarse y el posible modelo de gestión integrado de comunicación y marketing en una entidad deportiva extraído de las fuentes documentales. Dada la densidad de información se opta por incidir o prestar especial atención en esta primera sub-fase de contraste de forma prioritaria en la reflexión y crítica del estado del sector desde distintas perspectivas profesionales. Con una duración aproximada de dos horas, durante la celebración del “focus group”, se expone a través de una presentación en pantalla la información sujeta a debate por parte de los cuatro “expertos” integrantes del grupo. Posteriormente se registra y transcribe para el análisis de los resultados obtenidos.

C) Las Entrevistas en profundidad.

Tras la revisión y contraste del estado, los retos y el modelo por parte de los “expertos” participantes en el “grupo de discusión”, la segunda sub-fase de la etapa de contraste viene dada por la celebración de siete entrevistas en profundidad. Las entrevistas en profundidad (BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, 2009:112) constan de un diseño específico a partir de un cuestionario semiestructurado basado y de una duración acotada entre los treinta y sesenta minutos. Se expone brevemente los resultados de la etapa cuantitativa así como las principales valoraciones de los participantes en el “focus group”. En este caso se presta mayor atención a la labor prospectiva sobre los retos estipulados y el modelo de gestión.

D) Conclusiones de contraste.

De las dos fases en las que consta el trabajo de campo cualitativo, se extrae a partir de un análisis de contraste en relación a los resultados, retos y modelo que se ha expuesto en la etapa documental y cuantitativa, unas conclusiones acumuladas y consecutivas de ambas sub-fases. En el capítulo diez se profundiza en la descripción metodológica de esta etapa.

3.2.4. Etapa definitiva

A) Análisis

Las conclusiones presentadas por el panel de expertos sobre el estado de la práctica profesional, la propuesta del modelo y los escenarios futuros se contextualiza respecto a las conclusiones iniciales y frente al *corpus* documental que sostiene esta investigación.

B) Conclusiones

Este apartado representa las consideraciones finales sobre la investigación realizada y sobre su alcance definitivo, es decir, el cumplimiento de los objetivos fijados a su inicio. Incluye a su vez tres sub-apartados:

- *Verificación o refutación de la hipótesis*

A partir de los resultados obtenidos en las diferentes fases de la investigación, se verifica o refuta la hipótesis principal.

- *Conclusiones finales*

Se pretende transformar la suma de los datos específicos en conclusiones generales a través de las cuales se pueda obtener una visión global del estado de la gestión de la comunicación corporativa y el marketing en el seno de las entidades deportivas, de las relaciones existentes entre ambas áreas y de los desafíos a los que se enfrenta el sector. Se ubica tras la revisión de hipótesis dado que pueden surgir conceptos relevantes que no se hayan contemplado previamente.

- *Propuesta de modelo*

La aportación definitiva del doctorando supera la labor descriptiva con la propuesta de un modelo universal de gestión de la comunicación y marketing de una entidad deportiva.

C) Líneas futuras.

Puesto que cualquier investigación deja irremisiblemente algunas carencias o surgen nuevas inquietudes en su desarrollo, se dibujan las líneas futuras de investigación en este ámbito del conocimiento.

Bloque II

Marco teórico:

Estudio Documental

4. EL ESCENARIO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

4.1. LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

A lo largo de su trilogía, el catedrático Manuel CASTELLS sostiene que un nuevo mundo está tomando forma en este fin de milenio. Se da la coincidencia histórica de tres procesos independientes: la revolución de las tecnologías de la información, la crisis económica tanto del capitalismo como del estatismo caracterizada por la globalización de las actividades económicas; y el florecimiento de movimientos sociales y culturales reivindicativos (1997: 405).

Previamente a cualquier consideración teórica o profesional sobre la realidad de los clubes deportivos conviene contextualizar su práctica, definir el escenario en el que operan y determinar su origen, es decir, comprobar el sonido y las grietas de las tablas de ese escenario: la sociedad de la información.

4.1.1. La revolución digital

“Una nueva sociedad surge siempre y cuando pueda observarse una transformación estructural en las relaciones de producción, en las relaciones de poder y en las relaciones de experiencia. Estas transformaciones conllevan una modificación igualmente sustancial de las formas sociales del espacio y tiempo, y la aparición de una nueva cultura”. CASTELLS (1998: 410)

Las relaciones de producción -“el capitalismo informacional”-, las relaciones de poder -“el poder radica en las redes de intercambio de información y manipulación de símbolos”-, y las relaciones de experiencia -“crisis del patriarcado a través de una redefinición de la familia, las relaciones de género y la sexualidad”- están mutando en el final del siglo XX y los albores del presente y nos conducen al surgimiento una sociedad informacional o sociedad red (1998: 415-423).

La sociedad red se define como “aquella cuya estructura social está compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información basadas en la microelectrónica” (2009: 67). CASTELLS afirma que hoy en día vivimos en una sociedad red que no es el resultado único del impacto de las TIC o de la difusión de Internet. Es, en realidad, una forma social nueva, que resulta de la interacción compleja de evolución social y tecnológica, con Internet como medio de comunicación interactivo y como infraestructura indispensable de la organización en red en todos los ámbitos de la vida (1998).

El impacto social que ha causado la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha sido estudiado de forma poliédrica por distintas disciplinas y posiciones teóricas. BECERRA (2003) señala cinco corrientes de pensamiento en torno al fenómeno de la sociedad de la información:

- Post-industrialistas: MCLUHAN (1962), FRITZ (1962) o BELL (1976). Este último acuña el término de sociedad “post-industrial” para subrayar “el carácter central de conocimiento teórico como eje por el cual se organiza la nueva tecnología, el crecimiento económico y la estratificación de la sociedad” (BELL, 1976:138).
- Pioneros: aquellos que estudiaron de forma pionera las particularidades de una nueva sociedad marcada por la tecnología. Simon NORA i Alain MINC (1980).
- Grupo de los Gurús: el más destacado es NEGROPONTE (1995). Analizan la sociedad, como una masa neutra e indiferenciada, a partir de los cambios tecnológicos.
- Comunicólogos: analizan las políticas de comunicación en relación a esta sociedad de la información y los actores que la configuran: DEBRAY (2001), WOLF (1994), BUSTAMANTE (1999) y MORAGAS (1992).
- Críticos: esta corriente destaca la centralidad económica, cultural e informacional de esta nueva sociedad. En esta línea aparece MATTELART (2002) o incluso CASTELLS (1997, 1998, 2009).

En los últimos lustros ha tenido lugar un debate intelectual entre las distintas perspectivas englobadas en las distintas corrientes sobre las bondades y maldades que aportan la TIC. El debate se bautizó “apocalípticos vs integrados”. Por una parte, aquellos que defienden la nueva civilización

digital como un espacio libre, imaginativo y liberador (NEGROPONTE, 1995; GATES, 2000); por otra, aquellos que mantienen que la nueva sociedad amenaza el desarrollo integral y equilibrado del género humano (MATELART, 2002; POSTMAN, 1992).

En cualquier caso, parece haber un consenso en una definición común de sociedad de la información como “un conjunto de transformaciones económicas y sociales que cambiarán la base material de nuestra sociedad como consecuencia del desarrollo de una serie de tecnologías que tienen como origen la implantación del código digital”. CASTELLS (1997: 76).

Esta sociedad de la información es una realidad, si bien es cierto, aun no plenamente consolidada. Su proceso de implantación responde a la de una revolución todavía en marcha basada, como a continuación se verá, en combinaciones binarias de ceros y unos. La revolución de las TIC, la revolución digital.

Todos los autores coinciden en destacar el desarrollo de la tecnología como la característica básica de esta nueva sociedad. Como sostiene NEGROPONTE (1995), se ha pasado de una cultura basada en el átomo a una cultura basada en el bit. Gracias a la tecnología digital podemos reconvertir diferentes tipos de información en uno único basado en el lenguaje de ceros y unos del bit. Las implicaciones son enormes: permite converger cualquier tipo de información en ceros y unos, la deslocalización, eliminar la necesidad de coincidir en el espacio y en el tiempo para llevar a cabo una acción conjunta y la interactividad, la posibilidad de que emisor y receptor permuten sus respectivos papeles.

Pero, ¿Qué son realmente las protagonistas de esta revolución? ¿Qué son las tecnologías de la información y comunicación? Volviendo a CASTELLS, el autor catalán las define como “el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, informática, las telecomunicaciones/televisión/radio y la optoelectrónica” para concluir que “no son sólo herramientas para aplicar sino procesos a desarrollar” (1997: 63).

Las implicaciones que suponen el uso y desarrollo de las TIC, del código binario, implican efectivamente una revolución social que desemboca en la construcción, aún en marcha, de una nueva era. PRADO (2003: 5) resume muy bien la coyuntura actual: “Nos encontramos en un periodo histórico ecléctico, que se sitúa en el interregno de la sociedad industrial que estamos abandonando y de la sociedad de la información a la que nos dirigimos como horizonte y que será la culminación de la revolución digital”, pero alerta “hay un riesgo de que la sociedad industrial o

incluso la preindustrial, todavía vigente en gran parte del planeta, no sea capaz de disponer o adaptarse a los factores que favorecen el desarrollo de esta nueva sociedad de a información, las TIC, y queden excluidos de la sociedad de la información: la brecha digital”.

Las tecnologías de la información y comunicación han sido rebautizadas en el comienzo del siglo XXI. La web 2.0 es la nueva vuelta de tuerca. Al contrario de lo que ha ocurrido a lo largo de la historia, esta evolución se da con súbita inmediatez. Cuando no hemos terminado de asimilar las bondades de una red universal de información, aparece una nueva versión de esta, acuñada como “Web 2.0” por Tim O’REILLY⁴⁹ en 2004. La define como “una nueva generación basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis o las *folcsonomías*, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil y eficaz de información entre los usuarios de una comunidad o red social”. (2006: 46)

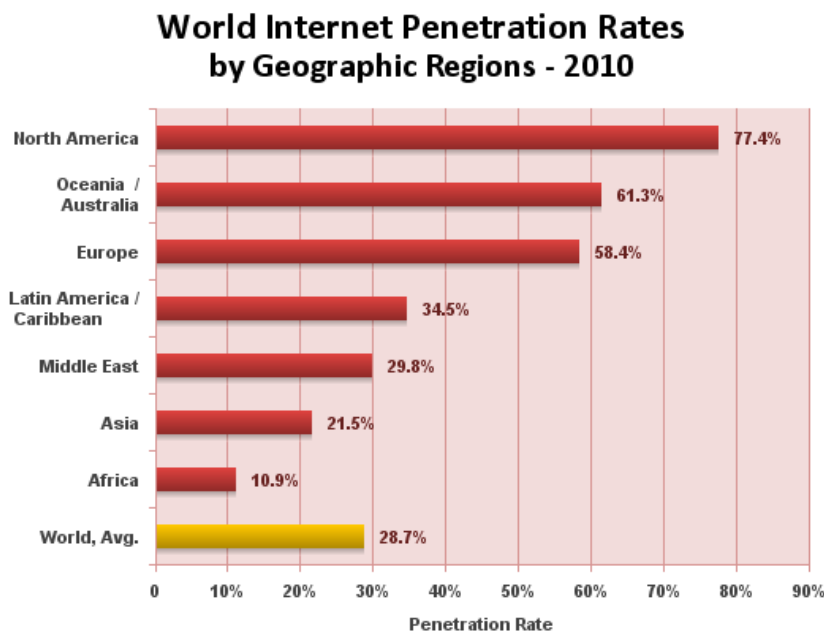
En términos de teoría de la comunicación, de una forma muy sencilla, se entiende como un cambio en la naturaleza del receptor. Ese receptor, pasivo en la comunicación de masas cuyo *feedback* se contempla en acciones o actitudes, permuta a emisor y emite mensajes informativos elaborados. Algunos analistas ya vaticinan la llegada de la Web 3.0.⁵⁰ como superación de la anterior versión. La nueva web se caracterizaría por la tecnología 3D o la inteligencia artificial.

Retomando la posición de PRADO, resulta evidente que existe la brecha digital entre norte y sur. Hay dos velocidades en los sistemas económicos de esta sociedad de la información, aquellos que se centran en la evolución de los sistemas de comunicación y los que ponen el énfasis en la transformación de los medios y sistemas productivos. La siguiente ilustración indica claramente la desigualdad en el uso de Internet en el globo.

⁴⁹ O’REILLY, (2006). [En línea] *Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software*. Sociedad de la Información de Telefónica: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116300061&activo=4.do?elem=2146. [Fecha de consulta: 24 de febrero de 2011].

⁵⁰ PÉREZ CRESPO, S (2007). [En línea]: *¿Cómo será la web 3.0? Sociedad de la Información de Telefónica*: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116310011&activo=4.do?elem=4215. [Fecha de consulta: 24 de febrero de 2011].

Ilustración 4.1: Penetración de Internet en los cinco continentes. Fuente: Internet World Stats⁵¹ (2010)



En este sentido, también destacar la observación que hace CASTELLS (1998: 237) sobre la educación y el trabajador en el nuevo sistema de producción “La educación es el proceso mediante el cual las personas, es decir, los trabajadores, adquieren la capacidad de redefinir constantemente la cualificación necesaria para una tarea determinada y de acceder a las fuentes y métodos para acceder a dicha calificación. Quien posee educación, en el entorno organizativo, apropiado puede reprogramarse hacia las tareas en un cambio constante del proceso de producción”. Tal consideración *darwinista* de adaptación al medio se puede aplicar en paralelo a la organización o a la empresa. La empresa educada, aquella que se auto programa, puede sobrevivir en este ecosistema. La empresa oriunda de ese ecosistema es la empresa red o aquella que transforma señales en bienes mediante el proceso de conocimiento como materialización de esta economía informacional.

La sociedad del conocimiento es la etapa que sucede a la sociedad de la información (DRUCKER, 1994). La información es un instrumento del conocimiento, pero no el conocimiento en sí mismo. Para DRUCKER, el final del siglo veinte y los comienzos del veintiuno consolidan una sociedad de la información cuya evolución se dirige hacia una nueva etapa de la humanidad que llegará a través de las oportunidades que representan los medios, el culto al conocimiento y la humanización de las sociedades actuales.

⁵¹ INTERNET WORLD STATS [En línea]. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Fecha de visita: 24 de febrero de 2011]

4.1.2. La crisis global

“Deberíamos aprovechar este momento para reflexionar y pensar que tipo de sociedad queremos ante la nueva oportunidad que se nos presenta” STIGLITZ (2010: 174).

El concepto de globalización está sobreexplotado y diseccionado quirúrgicamente desde hace al menos dos décadas por todo tipo de pensadores, perspectivas y disciplinas. Una visión diacrónica, como la de Roland ROBERTSON, uno de los sociólogos pioneros sobre el fenómeno, en su obra *Globalization: social theory and global culture* (1992), identifica y analiza este proceso como un devenir en la historia de la humanidad cuyo origen se fijaba en la Europa de siglo XV y que a partir de cinco etapas conduce a su última etapa, de incertidumbre, marcada por las dificultades: “el número de organizaciones internacionales y movimientos en la escena internacional incrementa y los problemas de multiculturalidad son evidentes” (ROBERTSON, 1992: 50-59). El sociólogo británico resume “globalización” como un estado de conciencia planetario o, según sus palabras: “la compresión del mundo y a la intensificación del mundo como un todo”.

De forma complementaria, sólo se aporta la definición, cercana y sencilla desde la economía y la filosofía, de GARCÍA MARZÁ (2004: 24): “Con el concepto de globalización nos referimos a una serie de fenómenos económicos como son la continua construcción de espacios económicos mundiales, la primacía de la economía financiera, la hegemonía de las empresas multinacionales en la producción y en el comercio de bienes y servicios, la integración de la producción a escala mundial, la búsqueda de los precios únicos. Fenómenos que se resumen en la existencia de un mercado mundial y la consiguiente interdependencia económica y financiera”.

En este entramado transnacional destaca la interdependencia financiera entre países, empresas y estados. Tal y como afirma CASTELLS (1998: 413) “las redes financieras globales son el centro nervioso del capitalismo informacional”. Precisamente estas redes financieras globales sufrieron un colapso nervioso a causa de prácticas legalmente inaceptables y otras moralmente reprobables que deparó, entre tantas otras, la caída y rescate del Banco Lehman Brothers. Aquel día, el 15 de septiembre de 2008, fue el punto de partida, el disparo inicial, o el bautismo de la crisis financiera que ha golpeado al mundo en los últimos años y que ha instalado a España en un estado catatónico. Desgraciadamente, la estanterías de las bibliotecas que acogen libros de teoría económica se han completado súbitamente de ejemplares dedicados a crisis económicas.

Uno de ellos corresponde a Joseph E. STIGLITZ (2010: 31) quien valora y analiza los orígenes y previsiones de la *gran recesión*. “Para unos cuantos observadores, la crisis de 2008 no sólo era predecible, sino que había sido prevista. Un mercado desregulado, inundado de liquidez y con unos tipos de interés bajos, una burbuja inmobiliaria mundial, y unos créditos de alto riesgo en vertiginoso aumento eran una combinación peligrosa. Añádese el déficit público de Estados Unidos y la correspondiente acumulación en China de ingentes reservas de dólares y resultaba claro que las cosas estaban terriblemente torcidas”.

NIÑO, quien ostenta el reconocimiento en la contraportada de su libro *El crash del 2010* de ser de los pocos expertos mundiales que predijo la crisis, considera que “España, fruto de su dependencia energética y productiva sobre tres sectores (construcción, automóvil y turismo), la deficiencia crediticia y la pobre inversión en investigación, desarrollo e innovación, no va a salir de esta situación hasta 2018”. (2009: 171).

STIGLITZ concluye su análisis (2010: 321) considerando que la crisis ha puesto al descubierto no sólo errores en el modelo económico dominante sino también errores de nuestra sociedad: “Demasiada gente se ha aprovechado de los demás. Casi cada día nos ha traído historias de conductas reprobables de los financieros. Se ha perdido la confianza”

Otro pensador como VERDÚ (2009: 148), analiza positivamente el cataclismo económico y social. “Ahora, por fin, ha sobrevenido un fenómeno colosal que ha frenado la deriva de la sociedad: la crisis. La llamada crisis financiera pero que en rigor significa el derrumbe de un tiempo entero, el ocaso de una cultura y acaso de un sistema que ha alcanzado el cenit de su depravación. La crisis, en suma, no significaría otra cosa que el sonoro final de una era y, el comienzo, previsiblemente, de otra etapa, quizás mejor, en la historia de la Humanidad”.

CEBRIÁN (2011), por su parte, insiste en el hecho de la transformación: “El mundo no es ya más el que era después de que se produce una crisis sistémica, pero no como consecuencia de los destrozos o alteraciones que provocan, sino porque el mismo mundo ya había cambiado antes, aunque los gobernantes y las opiniones públicas no se hubieran percatado de ello.”

Tal vez, el proceso transformador surgido del impacto de las tecnologías de la información, del agotamiento de un modelo, y de los excesos de un sistema posmodernista, agotado pueden alumbrar la posibilidad de una sociedad mejor. VERDÚ señala que “si en algún instante se hubiera soñado en una coyuntura ideal mediante la cual la historia pasara de ser fatalidad a convertirse en

un proceso gobernado por los seres humanos, ninguna encicijada se habría presentado tan propicia como ésta” (2009: 188).

4.1.3. Neo-humanismo y sociedad civil

“No saldremos de esta crisis sin volver a ciertos principios básicos” FRIEDMAN⁵² (2008).

La sociedad de la información junto a la explosión de esa gran crisis ha rescatado algunos valores olvidados en los años de bonanza. Valores que sitúan al hombre como medida de todas las cosas, siguiendo el espíritu renacentista, donde el conocimiento y el entendimiento ocupan un primer plano, dejando atrás posiciones superficiales o post-modernas.

La sociedad actual se debate entre el hedonismo de lo efímero, la estética fugaz y la superficialidad frente a una nueva corriente social y de pensamiento coetánea a la globalización denominada neo humanista. (COSTA, 2003). VERDÚ, por su parte, denomina la primera opción como “un capitalismo de ficción, convertido en la cultura de la distracción que se centra en el yo como nuevo objeto de consumo: los objetos y los sujetos se permutan en una masiva demanda de lujo” (2005: 17)”.

La segunda corriente es contrapuesta. COSTA (2003: 101) la define así: “En los albores del presente siglo estamos sufriendo cambios socioculturales que se definen por las contra tendencias sociales, un nuevo fenómeno que está recomponiendo la sociedad de masas con su *mayoría silenciosa*, en una sociedad multipolar en mosaico, donde cada pieza deviene una *minoría mayoritaria*. Este es un movimiento neo humanista, que tiende a ser una contrafuerza ante el creciente poder tecnológico y neoliberal, que penetra también en las empresas más poderosas y avanzadas y como se recupera la conciencia de la naturaleza social y sociológica de la empresa”.

Según el autor, frente a las megatendencias que promueve la sociedad de consumo, el neo humanismo es capaz de impulsar microtendencias o contra tendencias que rebaten sus argumentos a través fundamentalmente de la red 2.0 como vehículo de comunicación multipolar e interactivo.

⁵² FRIEDMAN, T.L. (2008). “All fall down” en el New York Times, 26 de noviembre de 2008.

En el último año, los jóvenes árabes del norte de África reclaman democracia utilizando las redes sociales como vehículo de comunicación, diversos movimientos sociales como el “15M” español se han manifestado como rechazo a la crisis de económica y de valores retroalimentándose a través de esas mismas redes hasta alcanzar una dimensión global⁵³. No se puede decir que las redes sean el detonante o a razón del cambio de régimen, o de actitud, pero sí un medio para conectar y unir a la población⁵⁴.

El movimiento neohumanista es paralelo, o vinculado, a la pujanza de la sociedad civil en el devenir de la propia sociedad: “En el escenario globalizado, los estados no pueden regular las actuaciones de los agentes transnacionales. La sociedad civil intenta ocupar esa tutela a través de organizaciones y colectivos de una forma activa y ayudada por las nuevas tecnologías de información y comunicación. En este ámbito transnacional, donde las leyes nacionales se quedan cortas y actúa la sociedad civil, se aplican las ideas morales como reguladoras y coordinadoras de la acción”. (GARCÍA MARZÁ, 2004: 27).

El sociólogo francés Gilles LIPOVETSKY (2008:174) lanza una visión positiva sobre esta etapa de la historia, concluyendo: “En un momento dado, las personas encontrarán la sal de la vida al margen del hedonismo consumista, sin que por ello la humanidad salga de la era democrática: se organizará una especie de *democracia postconsumista*. Se construirá un nuevo ideal de vida que, sin hacer las paces con el principio ascético, ya no tendrá por eje estructurador y predominante los goces de la felicidad comercializada. Aparecerán objetivos nuevos con capacidad para tirar de la fuerza de vivir y que abrirán otros caminos hacia la felicidad”

⁵³ PERIODISMO HUMANO: [En línea]
<http://periodismohumano.com/sociedad/15-de-octubre-el-sueno-de-un-nuevo-poder-ciudadano-global.html>
[Fecha de visita: 24 de octubre de 2011]

⁵⁴ NAIM, M. (2011). “Ni Facebook ni Twitter: son los Fusiles” en El País, 26 de febrero de 2011, 35.

4.2. EL DEPORTE: OBJETO DE CONSUMO Y FUENTE DE IDENTIDAD

Desde los griegos a los incas, pasando por los juegos medievales, los reyes franceses que incluyeron las raquetas para no dañar sus manos en el juego de pelota, o los habitantes de la ciudad de Rugby, han sido numerosas, todas se podría decir, las civilizaciones, épocas y territorios que han disfrutado de los juegos y de la actividad física en su tiempo de ocio para ejercer su recreo (RODRIGUEZ LÓPEZ, 2000).

Desde la perspectiva de nuestro tiempo, queda lejana esta única manifestación del deporte como ocio. El deporte como actividad física recreativa o competitiva, pública o privada, pervive, e incluso, se podría decir, que se practica con mayor intensidad que en cualquier otro momento. Los estudios quinquenales dirigidos por el profesor GARCÍA FERRANDO (2011) sobre los hábitos y actitudes de la población española ante el deporte así lo indican. Los parques están llenos de seguidores de Filípides, los fines de semana los recintos deportivos se llenan de niñas y niños e incluso las modalidades deportivas más duras y menos reconocidas se sobreponen con una pasión y sacrificio, que en el mejor de los casos, retornará con un éxito silencioso.

El deporte-actividad física convive con otro deporte, que si bien tiene un mismo origen y comparte sus valores y principios, presenta otra dimensión muy distinta. Una dimensión global, sociológica, económica y cultural que lo sitúan en una posición central de esa conciencia global que señalaba ROBERTSON: el deporte mediático⁵⁵. A continuación se va analizar algunas de las propiedades de este fenómeno, imprescindibles, para a lo largo de la investigación considerar con cierta exactitud la comunicación corporativa y el marketing de las entidades que forman parte, en mayor o menor medida, del deporte mediático.

⁵⁵ “La expresión *mediático/ mediática* (aplicado a un futbolista, al Papa, a un político o a un conferenciante) no tiene más de 20 años y surge de la necesidad estratégica de la comunicación de adaptar toda producción de símbolos con atractivo popular a las necesidades de la televisión. El carácter *mediático*, nace de determinada condición de los actores, pero sobre todo es el fruto de la producción y planificación de la industria audiovisual” (MORAGAS; 2007: p5)

4.2.1. Deporte, comunicación, globalización y era digital

“Tratar de la relación entre deporte y comunicación implica redefinir al deporte en el marco de la nueva sociedad globalizada. Globalizada no sólo en el sentido de los escenarios mundiales en los que el deporte desarrolla su actividad, sino también en el sentido de cruce de fenómenos, sinergias entre actores antiguamente autónomos. En nuestros días hablar de deporte significa hablar de una gran diversidad de fenómenos, de naturaleza claramente distinta, pero entrelazados a través de funciones y símbolos compartidos” MORAGAS (2007: 4).

Tal y como se avanza en esta cita, en el presente epígrafe se va a seguir la perspectiva de Miguel de MORAGAS y su equipo de investigadores en el *Centre d’Estudis Olímpics* en la Universitat Autònoma de Barcelona para tratar de acotar el fenómeno del deporte mediático en el contexto global. Para tal objetivo resulta esclarecedora la figura que el profesor MORAGAS (2007: 5) presenta en *Comunicación y deporte en la era digital* y que se recoge en la siguiente página.

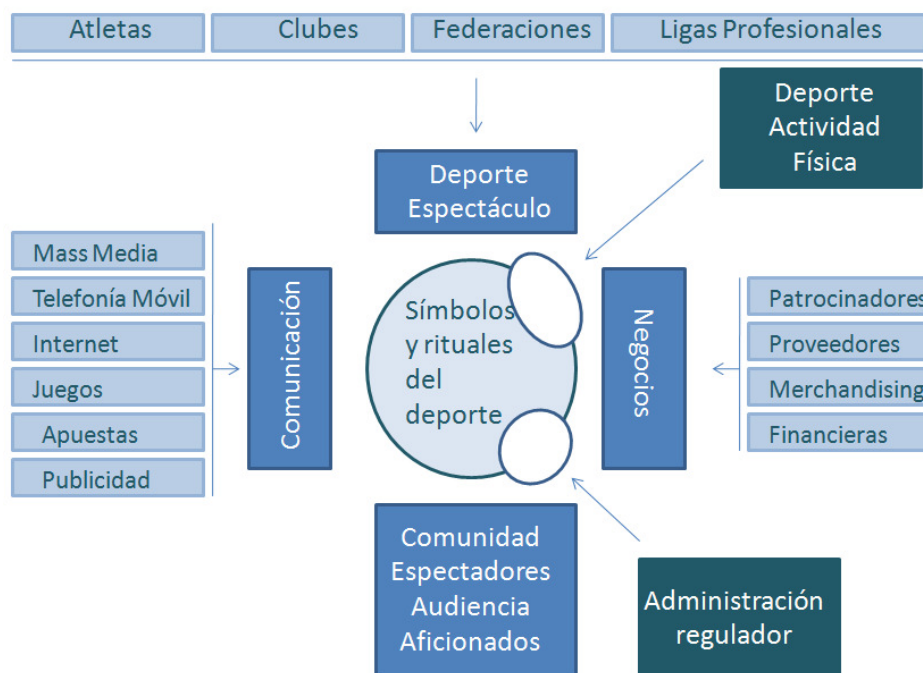
MORAGAS establece alrededor del fenómeno deportivo una serie de actores que participan en su desarrollo. El eje vertical está compuesto por los dos principales sectores: la comunidad que participa en los acontecimientos (espectadores y audiencia) y los actores propiamente dichos (deportistas, clubes, federaciones y ligas). En el eje horizontal (comunicación y negocios) actores exógenos que se han acercado al fenómeno deportivo ante el interés social que despierta. Estos últimos actores, secundarios, pueden ejercer una influencia notable sobre aquellos, primarios, ubicados en el eje vertical.

La administración pública, al margen de fomentar y proteger el deporte como actividad física, también le corresponde importantes responsabilidades en la gestión del deporte mediático tratando de mantener el equilibrio en el sistema de relaciones. Los clubes de fútbol profesionales, a través de la LFP, reclaman⁵⁶ en las fechas en las que se desarrolla este trabajo la derogación del decreto ley, aquello a lo que se llamó Ley del Interés General, que obliga a emitir en abierto un partido de cada jornada. El libro blanco de la UE, el libro verde del CSD o la Ley de Sociedades

⁵⁶ COPE. [en línea] “La liga amenaza con ir a la huelga el 3 de abril si se mantiene el fútbol en abierto” en Cope.es. 11 de febrero de 2011. <http://www.cope.es/deportes/11-02-11--la-liga-amenaza-con-ir-a-la-huelga-el-3-de-abril-si-se-mantiene-el-futbol-en-abierto-230415-1> [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2011]

Anónimas Deportivas son otras manifestaciones de la voluntad reguladoras del estado. Asuntos sobre los que más tarde se volverá.

Ilustración 4.2: El deporte mediático en la era digital. Elaboración propia basada en: MORAGAS (2007:5)



El esquema representa de forma clara la influencia recíproca entre deporte y comunicación. Algunos hechos como la conversión de los estadios deportivos en platós, la lucha global por los derechos de retransmisión de eventos deportivos o, en dirección inversa, la adaptación de los propios eventos al prime time nacional o internacional, señalan la dependencia que se ejercen mutuamente. El catedrático MORAGAS concluye con la siguiente observación “uno de los principales retos de la actual política deportiva es mantener la autonomía del propio deporte y mantener sin embargo la colaboración de los cuatro sectores (deporte-medios-negocios-comunidad)”

No sólo los medios de comunicación tradicionales están estrechamente vinculados al deporte. Las nuevas tecnologías, las TIC, también influyen y se dejan influir por el fenómeno deportivo. GINESTA en su tesis *Les TIC i l'esport: una anàlisi de la primera divisió espanyola de futbol (2006/2008)* dirigida por el propio MORAGAS, refleja que “los clubes deportivos han buscado en las web un medio directo para llegar a las casas de sus socios, abonados y evitar que estos se desplacen a las

oficinas de la organización para hacer gestiones. La consolidación de marcas globales como FC Barcelona o Real Madrid se debe, en parte, al uso de medias de comunicación intensivos en las TIC” (2009:407).

En este mismo documento se recoge un estudio del proceso globalizador del deporte. Siguiendo de forma paralela las cinco etapas de ROBERTSON, MAGUIRE (1999) en su obra *Global Sports*, plantea también cinco fases de globalización deportiva.

En las primeras cuatro fases se aglutinan las primeras prácticas burguesas del siglo XVI (abandonaban las formas violentas de relación y encontraban en el deporte un tiempo de ocio) hasta el fin de la cuarta fase de que constituye la hegemonía occidental sobre la práctica mundial de actividades deportivas. Dentro de esta hegemonía, y de forma paralela al orden mundial “El modelo americano será el que se acabará imponiendo en la organización del deporte. La organización, la administración y el marketing del deporte enseguida se organizarán al estilo norteamericano” en (GINESTA, 2009:43). Al fin y al cabo, la manifestación deportiva ha acompañado al hombre desde su génesis y le ha acompañado en sus travesías a través del globo.

La fase de incertidumbre de la globalización tiene su réplica en el deporte global. Fijada por MAGUIRE (1999:86) a partir de los años sesenta. GINESTA (2009:43) considera que aunque a nivel político occidente puede perder peso en el control del deporte, a nivel económico el panorama este marcado por el complejo mediático y deportivo global, que en una primera instancia podríamos definir como el resultado de las interacciones que se producen entre la industria de los medios de comunicación del entretenimiento y la industria del deporte para conseguir una relación de simbiosis que beneficie al desarrollo de las tres actividades.

GIULIANOTTI, un autor que ha estudiado con profusión las dimensiones del espectador aficionado del deporte, en este sentido, confirma que el deporte global es una figuración social que incluye unos mecanismos de producción, experiencia y consumo (2005). Parámetros que utiliza CASTELLS para clasificar una sociedad. La producción, experiencia y consumo deviene de:

- La identificación y el desarrollo del talento deportivo y su producción a escala global, en un acontecimiento singular y polideportivo, y su consumo en directo o mediatizado a escala global.
- La existencia de una tendencia hacia una única cultura deportiva global, una cultura

en la que administraciones, entrenadores o maestros promueven unos determinados valores deportivos e ideológicos vinculados al éxito y donde las competiciones están estructuradas de forma racional.

- La percepción de los Juegos Olímpicos o de otros acontecimientos deportivos internacionales como un recurso para la construcción de identidades a nivel nacional.

Ilustración 4.3: Relación entre actores del complejo mediático y deportivo. Elaboración basada en GINESTA (2009)

	EMPRESAS DE COMUNICACIÓN	ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	ORGANIZACIONES COMERCIALES DEPORTIVAS
GRUPOS MEDIÁTICOS INTER	<p>News Corporation >38% de BSkyB (TV P.League)</p> <p>Berstlemann> UEFA y liga Bélgica.</p> <p>Prisa (2010)> Sogecable> DPlus</p>	<p>Vivendi (2002)> control accionarial de PSG y Servette. News Corp> 50% de la NRL de Australia y LA Dodgers</p> <p>Televisa: 3 clubs y E. Azteca</p>	<p>Sogecable > Audiovisual Sport (2008)/ 12 de los 20 clubes 1ª.</p> <p>Lagardere compra Sportfive 07> mayor derechos TV UE</p>
GRUPOS MEDIÁTICOS NACIONALES	<p>Grupo Zeta> dispone de las cabeceras Equipo y Sport; y la Radio Sport Cat</p> <p>UNEDISA> Marca, TV y Radio</p>	<p>Fininvest (Berlusconi)> AC Milán</p> <p>Comcast (USA)> Philadelphia Flyers y 76ers</p>	<p>Grupo Zeta> ISO (derechos activos publicitarios)</p> <p>UNEDISA> Last Lap;</p>
HOLDINGS ENTERTAINMENT	<p>Malooft companies > ocio, productora y entretenimiento</p> <p>IMAGINA> La Sexta/Gol TV</p>	<p>Malooft companies > Sacramento Kings</p> <p>All Fayed> Fulham</p>	<p>Santa Mónica Sport (Samper)> RFEF</p> <p>IMAGINA>Mediapro, U Media, Overón Producción TV y Media Sports</p>

Sin duda, unos de los claros síntomas de la globalización del deporte y de la imbricación absoluta entre comunicación y deporte es la sinergia entre grandes clubes, fortunas y complejos mediáticos. El siguiente cuadro esquematiza de forma excelente la confusión de intereses entre entidades deportivas y grupos mediáticos.

TOYOS y AGUDO, autores cuya obra revisaremos en capítulos posteriores, manifiestan en este sentido que “resulta obvio que el centro neurálgico del fenómeno deportivo no es el propio juego o

competición en sí mismo sino los símbolos y rituales compartidos e el acontecimiento cuyo telón de fondo es el deporte. El producto, más allá de la propia competición, que desea consumir el aficionado es la propia identidad del club, la convención intangible” (2003:117).

4.2.2. El deporte como objeto de consumo

“La imagen del capitalismo actual no es la lóbrega mina de carbón, ni la rutinaria fábrica de coches: es el parque de ocio y el supercentro comercial. Efectivamente, en la realidad capitalista, la industria de la diversión y el entretenimiento norteamericana proporciona hoy más beneficios que cualquier otro sector” (VERDÚ, 2003:278).

En el anterior punto se señalaba la absoluta imbricación del complejo mediático y el deporte. Parece indiscutible que, en la actualidad, el deporte es el principal contenido de los medios de comunicación mundiales. Algunos datos: la Superbowl 2011 es la emisión más vista en la historia de la televisión americana⁵⁷ con más 111 millones de personas pegadas al televisor; la final del mundial de Sudáfrica⁵⁸ convocó a más de 700 millones de personas a lo largo y ancho del planeta; en el mercado doméstico, las audiencias más vistas de los últimos años corresponden todas ellas a contenidos deportivos. De los cincuenta programas más vistos en la década 2000-2009, treinta y cuatro son contenidos deportivos⁵⁹; la supremacía en la prensa escrita la ostenta desde hace años el diario Marca con 2.888.000 lectores/día según el último año móvil de 2010 en el EGM⁶⁰.

⁵⁷ HERALDO. [en línea] “La Superbowl 2011, record de audiencia en Estados Unidos” en Heraldo.es. 8 de febrero de 2011. http://www.heraldo.es/noticias/comunicacion/la_superbowl_2011_programa_mas_visto_historia.html [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2011]

⁵⁸ FÓRMULA TV. [en línea] “La final del mundial fue vista por 700 millones de personas en todo el mundo” en Formulativ.com. 13 de julio de 2010. <http://www.formulatv.com/noticias/15734/audiencias-final-mundial-700-millones-personas-en-todo-el-mundo/> [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2011]

⁵⁹ EGEDA (2010): *Panorama audiovisual 2010*. Madrid: Entidad de Gestión de los Derechos de los Productores Audiovisuales

⁶⁰ AIMC. [en línea] “Estudio general de medios febrero- noviembre de 2010”. 3 de diciembre de 2010. <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2011]

La radio también sucumbe ante el fenómeno deportivo. La última batalla en las ondas hertzianas se ha librado en torno al equipo de deportes de la Cadena SER⁶¹ que ha mudado a Cadena Cope entre denuncias y cifras nóminas astronómicas.

Capítulo aparte merece los litigios que arrastran durante los últimos años Sogecable y Mediapro⁶² por los derechos de televisión en lo que se ha llamado “la guerra del fútbol”.

El interés que suscita el deporte como objeto de consumo no se limita a los contenidos en los medios de comunicación. La asistencia de espectadores a los estadios para presenciar el espectáculo en directo también crece. Dentro del ámbito futbolístico, la Liga de Fútbol Profesional informa en la memoria de la temporada 2009/10⁶³ que la asistencia en los estadios de la Liga BBVA y Liga Adelante durante dicha temporada fue de 13.100.000 espectadores, cien mil más que en la temporada anterior. Las cifras del deporte y del fútbol cobran importancia en comparación en comparación con otro contenido de ocio como el cine. La asistencia global a salas de exhibición durante el año 2010 fue de 97 millones de espectadores. Las películas de producción española congregaron a 10,7 millones⁶⁴ de personas, un 40% menos que el año anterior.

Otro dato que da buena cuenta de lo que supone el deporte en España, no en sí mismo, sino como soporte publicitario y, sobre todo, como transmisor de intangibles. El patrocinio deportivo, según INFOADEx⁶⁵, a nivel cuantitativo ha aumentado en un 6,7% en el año 2010, lo cual supone una cifra de inversión 465,6 millones de euros frente a los 436,3 del año anterior. Retoma la dinámica positiva frente a un 2009 catastrófico en el sector publicitario y se consolida en una de las fórmulas experiencia/soporte publicitario preferida por los anunciantes. BARREDA (2009: 349) de forma clara verbaliza esta tendencia “el patrocinio se incardine en el *way of life* del target, facilitándole incluso que viva sus experiencias. En una sociedad orientada hacia el ocio, el patrocinio favorece claramente esta tendencia”.

⁶¹ PÚBLICO. [en línea] “La Cope le quita el carrusel a la SER”. 16 de agosto de 2010. <http://www.publico.es/televisionygente/332473/la-cope-le-quita-carrusel-a-la-ser> [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2011]

⁶² INVERTIA. [en línea] “Mediapro dice que Sogecable no podrá emitir ningún partido a próxima temporada”. 23 de febrero de 2011. <http://www.invertia.com/noticias/articulo-final.asp?idNoticia=2364783> [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2011]

⁶³ LFP (2010): Memoria de la liga 2009/10. Madrid: Liga de Fútbol Profesional.

⁶⁴ BELINCHÓN, G. (2011). “*El cine español se asoma al abismo*” en El País, 7 de febrero de 2011.

⁶⁵ INFOADEx. [en línea] “Estudio de inversión publicitaria 2012”. 28 de febrero de 2011. <http://www.infoadex.es/estudios.html> [Fecha de consulta: 1 de marzo de 2011].

En suma, se puede afirmar que el deporte se ha convertido en el origen de mercados muy dinámicos y expansivos. Los sociólogos GARCÍA FERRANDO y DURÁN GONZÁLEZ en un artículo titulado “El deporte como producto de consumo” señalan, en este sentido, que “no se puede ignorar más el hecho de que el deporte sea una parte del sistema económico que está cada vez más presente en los mercados de trabajo. Un número creciente de ciudadanos se relaciona con el deporte en tanto que producto que se consume como un servicio personal, que tiene unas características que se han de tener en cuenta, y que se ofrece como tal servicio en un mercado, el del tiempo libre, cada vez más organizado comercialmente, que también posee sus características propias” (2002:230).

Sin embargo, esta mercantilización del deporte supera la objetiva relación producto o servicio/consumidor. La motivación de los consumidores y públicos de las entidades deportivas no suele ser, únicamente, el espectáculo deportivo en sí mismo (la calidad del juego, las instalaciones, la experiencia), más bien tienen la expectativa de colmar una satisfacción, una esperanza y un deseo. Esta variedad de objetos corresponde a la pluralidad de dimensiones identitarias de una organización deportiva: institución, club y equipo (GINESTA, 2009). En este sentido, CRAWFORD (2004:20) define las inquietudes del aficionado: “Ser un fan no es simplemente una etiqueta o una categoría, sino una identidad y un comportamiento”. Muchos clubes utilizan esta vinculación emocional e irracional como argumento publicitario para sus campañas de captación de abonados”.

Respecto a la propia comunicación de los clubes como objeto de consumo informativo, KENNETT, GARCÍA y PUIG ponen de manifiesto la interrelación entre los distintos actores de la actividad deportiva y mediática: “Destaca un nuevo conjunto de relaciones entre los portales de internet, los medios de comunicación, las organizaciones deportivas, los anunciantes y los patrocinadores. Los portales de internet venden espacios publicitarios y establecen acuerdos con medios de comunicación. Estos medios de comunicación proporcionan contenidos al portal, se benefician de los ingresos de publicidad y del potencial de incrementar el número de visitas que reciben de usuarios del portal. Las organizaciones deportivas pueden vender este espacio web (2009: 28).

Los tres autores concluyen esta reunión de intereses entre clubes, medios y anunciantes de forma análoga a la de MORAGAS (2007) y se preguntan: “Cómo mantener el equilibrio en el complejo mediático cultural es el reto central para todos los actores implicados y, sobre todo, respetar el papel central del fan cómo stakeholder, no sólo como consumidor”. (KENNETT, GARCÍA y PUIG, 2009: 30).

Ilustración 4.4: Anuncios Levante UD Temporada 2010/11 Fuente: Levante UD

Nuestros jugadores no tienen balones de oro, pero les sobran pelotas.

¡Qué grande es ser pequeño!
Y qué maravilla poder tomarse la vida de otro modo: en vez de arder al que más gana, sonar a quien más le necesita. Qué bueno volver a estar en Primera, para demostrarle al mundo que el entrenador que está en la mejor posición y que no todos que huelen bien son cocineros.

Dichura de toda la Primera División desde 6,24 por partido.
Lucharemos contra el Barça, el Madrid, el Valencia, el Atlético de Madrid... Tenemos hasta el 30 de julio para sacar tu abono en los taquillas del Club de Valencia. ¿Te lo vas a perder?
Campaña de abonos Temporada 2010/2011 Liga BBVA.
Más información: www.levanteud.com

Equipo	2009/10				2010/11			
	Abono	Reserva	Estrella	Infantil	Abono	Reserva	Estrella	Infantil
Barça FC Barcelona	4000	1000	2000	1000	4000	1000	2000	1000
Valencia Club	4000	1000	2000	1000	4000	1000	2000	1000
Atlético Madrid	4000	1000	2000	1000	4000	1000	2000	1000
Real Madrid	4000	1000	2000	1000	4000	1000	2000	1000
Real Sociedad	3000	1000	1500	500	3000	1000	1500	500
Sevilla Fútbol Club	3000	1000	1500	500	3000	1000	1500	500
Real Betis	2500	1000	1200	400	2500	1000	1200	400
Osasuna	2500	1000	1200	400	2500	1000	1200	400
Real Valladolid	2000	1000	1000	300	2000	1000	1000	300
Deportivo La Coruña	2000	1000	1000	300	2000	1000	1000	300
Real Murcia	1500	1000	800	200	1500	1000	800	200
Real Zaragoza	1500	1000	800	200	1500	1000	800	200
Levante UD	1500	1000	800	200	1500	1000	800	200
Real Gijón	1000	1000	600	150	1000	1000	600	150
Almería	1000	1000	600	150	1000	1000	600	150
Real Oviedo	1000	1000	600	150	1000	1000	600	150

Nuevas altas 2010/2011

Dicen que nuestro estadio es pequeño, pero vivimos más cerca el fútbol de primera.

¡Qué grande es ser pequeño!
Y qué maravilla poder tomarse la vida de otro modo: en vez de arder al que más gana, sonar a quien más le necesita. Qué bueno volver a estar en Primera, para demostrarle al mundo que el entrenador que está en la mejor posición y que no todos que huelen bien son cocineros.

Dichura de toda la Primera División desde 6,24 por partido.
Lucharemos contra el Barça, el Madrid, el Valencia, el Atlético de Madrid... Tenemos hasta el 30 de julio para sacar tu abono en los taquillas del Club de Valencia. ¿Te lo vas a perder?
Campaña de abonos Temporada 2010/2011 Liga BBVA.
Más información: www.levanteud.com

Equipo	2009/10				2010/11			
	Abono	Reserva	Estrella	Infantil	Abono	Reserva	Estrella	Infantil
Barça FC Barcelona	4000	1000	2000	1000	4000	1000	2000	1000
Valencia Club	4000	1000	2000	1000	4000	1000	2000	1000
Atlético Madrid	4000	1000	2000	1000	4000	1000	2000	1000
Real Madrid	4000	1000	2000	1000	4000	1000	2000	1000
Real Sociedad	3000	1000	1500	500	3000	1000	1500	500
Sevilla Fútbol Club	3000	1000	1500	500	3000	1000	1500	500
Real Betis	2500	1000	1200	400	2500	1000	1200	400
Osasuna	2500	1000	1200	400	2500	1000	1200	400
Real Valladolid	2000	1000	1000	300	2000	1000	1000	300
Deportivo La Coruña	2000	1000	1000	300	2000	1000	1000	300
Real Murcia	1500	1000	800	200	1500	1000	800	200
Real Zaragoza	1500	1000	800	200	1500	1000	800	200
Levante UD	1500	1000	800	200	1500	1000	800	200
Real Gijón	1000	1000	600	150	1000	1000	600	150
Almería	1000	1000	600	150	1000	1000	600	150
Real Oviedo	1000	1000	600	150	1000	1000	600	150

Nuevas altas 2010/2011

Es lógico que las organizaciones traten de rentabilizar este caudal emotivo para incrementar sus cuentas. En buena medida, la generación de ingresos debe rondar por esos caminos. Las organizaciones deportivas, de forma paralela a la presencia de un espectáculo audiovisual o real, ofrecen toda una serie de productos y servicios complementarios (*merchandising* y plataformas de fidelización) donde adhieren la marca del club, y los valores intangibles que contiene, para convertirlos en deseables y preferibles frente a otros. CRAWFORD (2004: 7) analiza los conflictos que provocan una gestión mercantilista de un club: “La relación entre el deporte y su aficionados se ha visto afectada por otros negocios en el mundo del deporte, a la influencia de los medios de comunicación, los procesos de globalización y los cambios en la naturaleza de las audiencias. Parece evidente que hoy el fan se ha convertido y es tratado como consumidor. Tal condición conlleva un riesgo para la propia identificación del aficionado con el club”. Pero ¿Cuál es el límite de la explotación? ¿Dónde está el límite? ¿Cuándo se deja de tratar al fan como stakeholder para ser sólo un consumidor?

4.2.3. Fuente de identidad

“El FC Barcelona es más que un club, es el ejército desarmado de la catalanidad”

VÁZQUEZ MONTALBÁN (2005: 64).

La sociología, la antropología y los estudios culturales ha investigado en las últimas décadas a la comunidad participante del deporte en términos de inter-accionismo simbólico, abordando temas tan cruciales como la identificación y proyección, la socialización o la integración que se produce a través del espectáculo deportivo (MORAGAS, 2007).

Las distintas corrientes coinciden en señalar al deporte como una fuente de identidad (CRAWFORD, 2004), (CASTELLS, 2006), (GIULIANOTTI, 2005). Las manifestaciones deportivas integran, cohesionan, refuerzan el grado de pertenencia a una comunidad. Varios casos recientes, dan buena fe. La selección española gana el mundial de fútbol de Sudáfrica, las calles de las grandes ciudades españolas se llena de banderas españolas, superando barreras ideológicas y territorios vedados⁶⁶. El St Pauli⁶⁷, ascendido a la Bundesliga (1ª división alemana) en el verano de 2010, es reconocido como un club de culto por su militancia institucional frente al racismo, sexismo y homofobia; la ciudad de Glasgow acoge a los dos grandes clubes escoceses que se caracterizan y diferencian por un hecho singular: el Glasgow Rangers es protestante y el Celtic de Glasgow católico.

No todos los clubes u organizaciones deportivas constituyen filiaciones tan férreas como estos últimos ejemplos, pero parece innegable que vincularse a un determinado club, de forma oficial y/o emocional, supone un acto de identificación y de identidad.

VERDÚ, en el lejano 1980, analizó el fenómeno de la vinculación a un deporte con el título *El fútbol: mitos, ritos y símbolos*. Entre múltiples lecturas simbólicas de los actores de este deporte

⁶⁶ EL CORREO GALLEGO [en línea] “La bandera española supera ideologías y se impone en las calles de toda España” 11 de julio de 2010. <http://www.elcorreogallego.es/deportes/futbol/ecg/bandera-espanola-supera-ideologias-impone-calles-toda-espana/idEdicion-2010-07-10/idNoticia-567623/> [Fecha de consulta: 1 de marzo de 2011].

⁶⁷ MARCA [en línea] “Punk, anarquismo y condones en la Bundesliga” 10 de mayo de 2010. http://www.marca.com/2010/05/10/futbol/futbol_internacional/bundesliga/1273491004.html?a=365e7e8bf1adbf23f5ce891d76a764d6&t=1273495826/ [Fecha de consulta: 1 de marzo de 2011]

consideraba “aunque el fútbol es sospechoso de inocular sueños de irrealidad, de evadir a las gentes, de sus calamidades cotidianas y hacerles olvidar los condados de la desdicha... es una hiperrealidad, la trae repetida y amontonada” (1980: 184). Es decir, VERDÚ discute el discurso del fútbol como vía de escape personal y social para plantearlo como una metáfora simplificada de los lances vitales.

XIFRA (2008: 222), reconocido experto en comunicación, publicó un análisis sobre el FC Barcelona en su dimensión de religión civil y su vertiente comunicativa preguntándose “el porqué de nuestra afición, a veces irracional, por un deporte que nos permite una vivencia religiosa indispensable para nuestro sistema emocional [...] El Barça puede analizarse como una forma de religión civil que utiliza un modelo de comunicación devocional a partir del cual establece, mantiene y refuerza las relaciones con sus fieles, es decir, sus socios y seguidores”

Siguiendo con el FC Barcelona, entidad objeto de numerosos estudios sociológicos, CASTELLS (2006), en un brillante artículo publicado por La Vanguardia, analiza a través del club catalán la dimensión actual del deporte “Si el Barça es más que un club, el fútbol es más que un deporte e incluso más que un espectáculo. Es una expresión concentrada de los dos procesos que configuran nuestro mundo: la globalización y la identidad. [...] La identidad no es étnica, sino simbólica. Se constituye sobre el amor a los colores de equipo, a través una trayectoria histórica”.

El catedrático también incide en ese mismo texto en los límites de la explotación frente a la identidad, CASTELLS prosigue: “Existe, sin embargo, una erosión de la base identitaria del fútbol en la medida en que su rentabilidad como soporte publicitario y de contratos mediáticos atrae capitales y conduce a la compra de clubs por especuladores globales. Lo que es rentable es comerciar con la identificación de la gente más allá de un resultado [...]. Tal vez sea alienación, pero en un mundo en que hay tan pocas banderas que no se tornen en horcas, el fútbol representa una pasión relativamente benigna. La clave para que no se arruine el fútbol es mantener el equilibrio entre globalización e identidad. El Fútbol negocio pierde la referencia de su base social y acaba diluyéndose en las estrategias de las multinacionales de la publicidad. El fútbol exclusivamente identitario va agotándose en la supervivencia esencialista sin logros deportivos”.

Richard GIULIANOTTI (2005), sociólogo y profesor de la Universidad de Durham especializado en el fenómeno deportivo, comulga con el discurso de CASTELLS y considera que “la principal controversia que ha aparecido en el momento que el deporte se ha concebido como negocio ha estado la reclasificación de los seguidores como consumidores o clientes”.

Alberto ALCOBA, profesor de la Complutense, en su última publicación *Quo vadis, deporte*, expone una visión realista y dura sobre el deporte y sus vertientes identitarias: “el deporte, controlado por el Estado como manipulación ideológica, alienación de masas y sustento de impulsos y sentimientos patrióticos, engendra violencia y racismo. Como cimiento económico, el deporte es explotado por el capitalismo en todas sus variables, desde la práctica deportiva al modelo estético y de consumismo, integrado en la investigación científica y médica para producir nuevos fármacos que resuelvan cualquier problema físico” (2010: 188).

ALCOBA lamenta el proceso de degradación que ha sufrido el deporte y concluye: “Es una actividad muy seria que aporta un compendio de aspectos educativos y morales a la sociedad, y que, en cierta medida han sido desechados. Alrededor de esta actividad cultural y lúdica se ha montado una tramoya interesada en la extracción de beneficios que nada tienen que ver con filosofía, sin valorar el daño que hacen a las virtudes que proporciona la actividad deportiva. [...]La esencia del espíritu y filosofía que pretende expandir el deporte corre un serio peligro” (2010: 189).

4.3. EL NUEVO PARADIGMA DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XXI Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES

El proceso de transformación que sufre nuestra sociedad y que supone el tránsito de la era postindustrial a la era de la información implica profundamente a una de sus instituciones centrales: la empresa.

El nuevo contexto invita a considerar un nuevo paradigma de gestión, basado en los recursos intangibles de las organizaciones como elementos distintivos y atractivos en la dimensión social de la propia empresa. El ciudadano neo humanista considera a la empresa como un actor que asume una responsabilidad y requiere de una legitimidad.

Esta legitimación y respuesta a la sociedad dependerá, en gran medida, de su capacidad para comunicarse, no en su vertiente publicitaria, sino en la bidireccionalidad de los discursos y en la coherencia de sus hechos con sus palabras. La web 2.0 será una de las principales vías para establecer el diálogo entre organización y *stakeholders*.

4.3.1. El nuevo paradigma de gestión en el SXXI: los nuevos vectores y la empresa socialmente responsable

“El paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen” COSTA (2003: 194).

El modelo productivo y de gestión que había guiado a las empresas desde la propia revolución industrial caduca con el fin del siglo pasado. La producción en cadena, la dirección hacia el producto y el esplendor de la era del marketing se agotan en favor de nuevas perspectivas cuyo objeto será

analizar y desarrollar los elementos intangibles de las entidades como activos estratégicos en el mercado. El nuevo modelo, el nuevo paradigma, se superpone al anterior.

En este mercado, los productos quedan emparejados a los de su competencia. El factor calidad y precio como decisor de compra presenta una sólida homogeneidad. Serán los valores, actitudes y atributos que configuran la personalidad de la marca, como sinónimo de experiencia (ALLOZA, 2005), quienes distinguen a unas de otras y quienes establezcan las preferencias de consumo.

Las nuevas perspectivas de *management* cristalizan en nuevos conceptos, intangibles, como esta *marca experiencia* o la propia reputación corporativa. El *paradigma del siglo XXI* (COSTA, 2003), que se ha planteado en la cita introductoria de este epígrafe, expone nuevos vectores para guiar a la empresa en el nuevo entorno: identidad, cultura, comunicación e imagen. Para el autor son los puntos cardinales, estratégicos y de gestión de la nueva empresa.

En nuestro días, todos estos términos: marca, imagen, reputación o confianza se confunden en el discurso empresarial, muchas veces sin deslindar unos conceptos de otros y sin definir cuáles son las causas, cuáles los objetivos y cuáles las herramientas. Cuestiones que se resolverán a lo largo de esta Tesis Doctoral.

La utilización de estrategias empresariales que persigan resultados cortoplacistas, propios del anterior paradigma, se pueden volver en contra del mismo emisor o empresa que los requiere. Todos los conceptos citados son construcciones mentales de los distintos perfiles de público, exigen coherencia y ética. Coincidencia de la acción con la comunicación.

Daniel SOLANA, director de la Agencia Doble You y autor del libro *Postpublicidad* (2010), considera que la actualidad exige una transformación en la industria publicitaria y en la propia comunicación “el sector de la publicidad vive tiempos de transición. Pero ésta no debe interpretarse como el paso de la publicidad analógica a la publicidad digital, sino como un cambio de ciclo entre dos culturas de comunicación profundamente distintas. Después de una época de predominio publicitario yang, basado en campañas intrusivas que van a buscar al público allí donde éste se encuentra, llegan los tiempos de la publicidad yin, cuyo objetivo es la creación de espacios de encuentro, el cultivo de la relación y la elaboración de productos publicitarios con capacidad de atracción. De la persuasión, a la retroalimentación. Del marketing a la comunicación, del producto al servicio y experiencia intangible” (SOLANA, 2010: 8).

En este contexto de tránsito y transformación destaca sobremanera una concepción de la empresa acorde con el escenario global y las posiciones neohumanistas: la empresa socialmente responsable. Esta dimensión empresarial ha sido analizada en los últimos lustros desde ángulos diversos⁶⁸ como la economía (FRIEDMAN, FUKUYAMA, STIGLITZ, SEN) sociólogos (CASTELLS), filósofos (GARCÍA MARZÁ, CORTINA ORTS) o comunicadores (CEBRIAN o RAMONET).

Se puede decir que la RSC es un concepto de actualidad motivado por varios factores. Uno de ellos es la repercusión que origina la publicación del LIBRO VERDE de la RSC por parte de la Unión Europea en la llamada “Cumbre de Lisboa” de 2001 donde trata de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. El mismo libro indica: “La presente publicación pretende aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo” (COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 2001: 7). La publicación considera a la RSC como un factor de competitividad.

Sin embargo, GARCÍA MARZÁ (2004) mantiene que hay otras razones más profundas y enraizadas en la evolución de la sociedad que explican la actualidad de la ética empresarial y de la RSC, más allá de las modas cíclicas de la gestión empresarial:

- La globalización como construcción de espacios económicos mundiales. Las empresas ya no actúan en espacios cerrados, disponen de empleados en los dos hemisferios y debe aceptar y reconocer la diversidad de culturas. La ética empresarial aporta la posibilidad de mínimos morales que reconozcan pluralidad y el entendimiento entre todos y que suplan unas leyes inválidas para espacios supranacionales.
- La sociedad civil: el estado se ha retirado del papel central social en detrimento de una sociedad civil más activa, ayudado por las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- La investigación académica: la empresa llama a la puerta de la ética empresarial buscando soluciones a los problemas que origina el nuevo escenario. La respuesta ha desembocado en un florecimiento en las últimas décadas de una ingente investigación

⁶⁸ CORTINA ORTS, A. (ed) (2004). *Construir la confianza*. Madrid: Trotta.

y debate sobre los recursos morales de las organizaciones y la responsabilidad social corporativa.

4.3.2. La gestión de los intangibles

“Hoy la comunicación es la inteligencia y la gestión estratégica de los activos intangibles. Ellos son la clave de la producción de valor, de la fidelización y de la sostenibilidad del negocio” COSTA (2008: 27).

En el presente epígrafe se ha citado en varias ocasiones los recursos o activos intangibles. Adjetivo que se utiliza con profusión en el lenguaje empresarial. Pero realmente ¿De qué estamos hablando? ¿Es lo mismo un activo que un recurso intangible? A continuación se tratará de sentar algunas bases conceptuales mínimas que anclen su significado y empleo a lo largo de la investigación a partir de un trabajo publicado en *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial* de LÓPEZ TRIANA y SOTILLO (2009), que la primera de ellas expuso en el Máster en Innovación y Nuevas Tendencias en Comunicación de la UJI.

Al hablar de intangibles generalmente se refiere a los activos de una empresa que carecen de materialidad: su fondo de comercio, sus marcas, las licencias de explotación que esa empresa posee... En los últimos años, se han popularizado términos como reputación corporativa, gestión del conocimiento, responsabilidad corporativa... a los que también se denomina intangibles. ¿Cuál es la diferencia entre los primeros y los segundos?

En este sentido, Eusebi NOMEN⁶⁹ define como activo intangible aquel que carece de propiedades físicas o normativas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el citado activo. Para el IASB⁷⁰ (Internacional Accounting Standards Board) sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa espera obtener de ese activo beneficios económicos futuros y es, además, un recurso controlado por dicha empresa, ya que de no existir tal control no puede hablarse de activo intangible.

⁶⁹ NOMEN, E (2004). *El conocimiento protegido*. Cambridge: Harvard Deusto Business Review.

⁷⁰ www.iasb.com

Desde esta primera acotación conceptual, parece claro que se puede considerar un activo intangible a una marca, en la medida en que está registrada y restringido su uso; una patente de fabricación que garantiza el uso exclusivo; una licencia de explotación porque regula el uso del bien comercializado, etc.

Con los criterios expuestos para definir un activo intangible, criterios que provienen de la doctrina existente sobre contabilidad financiera, de la que se deriva la normativa vigente en esta materia, el capital intelectual o las relaciones de una empresa con sus clientes no serían activos intangibles sino recursos intangibles, igual que la reputación de esa empresa, ya que la empresa no puede garantizar el control de esos recursos.

Ilustración 4.5. Esquema recursos intangibles de una empresa. Elaboración propia basada en LÓPEZ TRIANA y SOTILLO (2009).



La denominación de “recurso” en lugar de “activo” no significa, sin embargo, que tales recursos carezcan de valor. Muy al contrario, probablemente sean sus recursos más valiosos; lo único que quiere decir la afirmación anterior es que los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico financieros (los que emanan de la doctrina y la normativa contable) pero no así los recursos intangibles que sí son evaluables en términos económicos aunque no con los ya citados criterios de contabilidad financiera.

El gráfico anterior de LÓPEZ TRIANA y SOTILLO (2009) ilustra tres tipos de recursos intangibles: los activos no financieros de las empresas, los asociados al conocimiento y los que son resultado de una relación estable y eficaz con sus *stakeholders*, y muy especialmente con los clientes.

Para un especialista en contabilidad financiera sólo tendría interés el primer tipo –los activos intangibles—ya que sólo éstos pueden figurar en el balance de la empresa; pero para un CEO, cuya principal misión es revalorizar su empresa, los tres tipos de recursos intangibles deben ser prioritarios porque de los tres depende el valor de su empresa.

Desde la práctica de la gestión profesional de los intangibles empresariales, LÓPEZ TRIANA y SOTILLO (2009:3) estipulan cuatro recursos: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa. De los cuatro, sólo la marca puede ser considerado un activo intangible en la medida en que su valor económico, no todavía pero sí dentro de poco tiempo, podrá figurar y deberá figurar en el balance de cualquier empresa cotizada.

Los otros tres –conocimiento, responsabilidad y reputación—son recursos intangibles, y de la misma manera que ocurre con los activos intangibles, pueden alcanzar mucho valor; la diferencia estriba en que los recursos intangibles no admiten una evaluación económico financiera y, en consecuencia, no figuran en el balance pero deben ser igualmente gestionados porque de esa gestión depende, en gran medida, el valor que puedan llegar a alcanzar. En el capítulo sexto dedicado al *corporate* indicaremos algunas consideraciones acerca del valor de estos recursos intangibles. En cualquier caso, estos recursos intangibles, presentan varias potencialidades (LÓPEZ TRIANA y SOTILLO, 2009: 4):

- Su *capacidad de diferenciación*. Las elecciones de compra de los consumidores se reducen a *short list* de marcas, o empresas, de cada sector de consumo que ellos almacenan en su mente.
- *No se pueden copiar*, al menos de forma legal, como se copian los productos o las estrategias comerciales. Un intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta.
- Los intangibles *fidelizan* no sólo a los clientes sino también a los empleados y a otros stakeholders de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional.

- *Efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales.* Efecto amortiguador en momento de crisis. Existen multitud de evidencias⁷¹ que demuestran que una buena reputación, por ejemplo, constituye un escudo ante las crisis como ha certificado

Como todo recurso valioso, los intangibles deben ser gestionados para acrecentar su valor, siendo éste el principal reto de muchas empresas: gestionar eficazmente sus recursos intangibles para aumentar el valor de la empresa. La gestión de los recursos intangibles de las empresas no supone 'otra gestión' paralela a la clásica administración de los activos convencionales (materiales, financieros...) La gestión de los recursos intangibles responde a la misma visión estratégica de la empresa y su misión es –también como la de cualquier otra política corporativa—generar valor para esa empresa. Los departamentos de comunicación serán las áreas organizativas encargadas de tutelar estos recursos de las empresas.

4.3.3. La organización 2.0

“La empresa es acción, acción práctica, y la acción se expresa por medio de la interacción de hechos y realidades verificables (la acción factual) y de relaciones, mensajes e informaciones, relatos y símbolos” COSTA (2009:48).

En el dibujo del escenario profesional del gestor de la comunicación de una organización es inadmisibles obviar las tendencias emergentes en el *management* vinculadas a la red 2.0. La instalación definitiva en el discurso social de la última versión de internet - redes sociales, wikis, blogs y, en definitiva, retroalimentación – ha desencadenado la proliferación de apellidos 2.0 para numerosas disciplinas o términos: cultura 2.0., marketing 2.0., management 2.0, organización 2.0 o empresa 2.0. El vocabulario virtual salta al lenguaje real a través de miles de blogs. La blogosfera hospeda blogs de carácter empresarial y tecnológico que insisten en la empresa 2.0. como aquella que está presente y actúa en los espacios propios de esta nueva evolución web. Se refieren a los *community manager, social mediastrateg, etc.*

Si respecto al concepto Web 2.0 la referencia es Tim O'REILLY, con el de *“Enterprise 2.0”* hay que citar a Andrew MCAFEE (2006) que escribió en *Sloan Management Review*, del Massachussetts

⁷¹ FOMBRUN, Ch.J (2001): *La ciencia de la reputación corporativa*, en Villafañe (ed) El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica, Pirámide, pág. 273 y ss.

Institute of Technology, su artículo *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*. En este texto sugiere importantes transformaciones para las empresas del conocimiento y en particular el uso de seis tecnologías. “La Empresa 2.0 es la utilización de plataformas de software social emergente dentro de las empresas, o entre empresas, sus socios y clientes. Por ejemplo de Flickr, Del.icio.us, Google, Wikipedia, Facebook, LinkedIn”.

La visión de empresa trasformada en clave 2.0 supera el hecho de utilizar tecnologías vinculadas a la web. El autor considera que la nueva versión implica también cambios más profundos relacionados con la identidad de las personas y las relaciones entre ellas. Así pues, sitúa la denominada web social como plataforma de actuación de nuevos principios y técnicas.

Las ideas en torno a las que MCAFEE define la empresa 2.0, bajo el acrónimo SLATES, son:

- Search: Las personas buscan y encuentran lo que necesitan para su actividad laboral navegando por los contenidos mejor o peor organizados de sus Intranets corporativas.
- Links: La forma en que buscamos ya no es mediante secuencia de principio a fin, sino de un recurso a otro. El enlace es el orden de la empresa 2.0.
- Authoring: Confirma que todo el mundo puede producir y generar sus contenidos. Cada cual es capaz de mostrar lo que sabe y de generar tráfico en torno a sus contenidos, siempre que sean útiles para los demás.
- Tag: La experiencia de quien usa los sistemas de información de una empresa se ve enriquecido por la etiquetación. No son las máquinas sino los humanos quienes etiquetan el contenido.
- Extensions: El sistema de recomendación como vía de avance en la búsqueda. Si le damos valor a este contenido y éste a su vez se lo concede a otro, es probable que me fije también en este último. Las redes son la forma en que se organiza el conocimiento.
- Signals: No se puede perseguir todo aquello que nos interesa. Necesitamos recibir señales cuando algo se mueve en ese objeto de deseo que previamente he fijado. Son las tecnologías RSS, la gran fuente de conocimiento asociada a la empresa 2.0.

En el ámbito español han sido numerosos los investigadores y profesionales que rápidamente han vertido su conocimiento sobre el incipiente fenómeno de la web 2.0 a través de sus propios blogs. De entre la multitud de entradas existen textos de cierta rigurosidad y calidad como es el caso de

los blogs de ITURBE⁷², POLO⁷³ o LÓPEZ PONCE⁷⁴ o GROSS⁷⁵. Es más, sobre estos contenidos se ha publicado distintos libros de autoría conjunta como *Del 1.0 al 2.0. Claves para entender el nuevo marketing* coordinado por Eva SANAGUSTÍN.

ITURBE (2010), por ejemplo, establece una interesante observación sobre la serie de condiciones necesarias para que las empresas puedan asumir su versión 2.0. Éstas son:

- Modelos participativos efectivos y masivos.
- Tecnología amigable y simple para todas las personas.
- Un marco de relaciones digno entre las personas y sus empresas.
- Tendencia a los modelos abiertos.

GROSS (2009) por su parte propone una comparativa entre “características 1.0 que impiden ser organizaciones 2.0” en la ilustración 4.6. LUCAS (2008) lanza una esquemática comparación entre el *management* convencional y *management* 2.0 considerando que las nuevas tecnologías transforman las prácticas empresariales e impulsan la reinención de la disciplina de la gestión empresarial en la ilustración 4.6.

En definitiva, los autores sugieren que las organizaciones dejan atrás modelos unidireccionales y tienden a desarrollar su visión de negocio contando con la identidad y la imagen como factores diferenciales entre compañías, donde el capital relacional intangible, reputación y RSC, determina su valor.

Dicho capital se consigue y mantiene a partir de la comunicación bidireccional entre organización y *stakeholders*. Estos públicos interesados pueden utilizar la web 2.0 como canal, con los cual, la entidad no sólo deberá desenvolverse en esos canales sino que deberá pensar y actuar en función de los principios que rigen en el mundo virtual, no tal sólo en ese espacio, es decir, asumir una gestión 2.0 para todas sus dimensiones.

⁷² <http://blog.consultorartesano.com>

⁷³ <http://abladias.blogspot.com>

⁷⁴ <http://www.rizomatica.net>

⁷⁵ <http://manuelgross.bligoo.com/>

Ilustración 4.6. Organización 1.0 y 2.0. Elaboración propia basada en GROSS (2009)

ORGANIZACIÓN 1.0	ORGANIZACIÓN 2.0
1. Organización Jerárquica	1. Organización Plana
2. Fricción entre Departamentos	2. Facilidad de Flujo Organizacional
3. Burocracia	3. Agilidad
4. Rigidez	4. Flexibilidad
5. Tecnología sin Control del Usuario	5. Tecnología manejada por los Usuarios
6. Diseños Top-Down (de Arriba a Abajo)	6. Diseños Botton-Up (de Abajo a Arriba)
7. Localización Centralizada	7. Localización Distribuida
8. Equipos Centrales	8. Equipos Globales
9. Restricciones y Fronteras cerradas	9. Fronteras Abiertas, posibilidades
10. Ocultamiento de la información	10. Transparencia
11. Sistemas de información estructurados	11. Sistemas de información emergentes
12. Políticas Demasiado Complejas	12. Políticas Simples
13. Estándares cerrados y propietarios	13. Estándares abiertos
14. Actividades calendarizadas	14. Actividades Bajo Demanda
15. Ciclos largos para llegar al mercado	15. Ciclos Cortos para llegar al mercado

Ilustración 4.7. El *management* 2.0. Elaboración propia basada en: LUCAS (2008)

DESPLAZAMIENTO DE ESTILO HACIA EL MANAGEMENT 2.0		
	MANAGEMENT 1.0	MANAGEMENT 2.0
VISIÓN	La visión se construye a partir del análisis histórico de los mercados establecidos.	La visión surge de la sensibilización ante los fenómenos emergentes, rápidos e inciertos.
CREACIÓN VALOR DE LA OFERTA	Mapear necesidades estandarizadas de clientes y satisfacerlas con ofertas estandarizadas.	Sensibilidad respecto de los estilos de vida de distintos nichos de clientes y ofrecer una oferta personalizada con una larga cola de productos y servicios.
GESTIÓN DE LA EJECUCIÓN	Gestión basada en el control unilateral la prescripción unilateral de las acciones apropiadas, los premios y castigos y la emocionalidad del miedo.	Gestión basada en redes de conversaciones abiertas, horizontales, colaborativas y globales que involucran a todos los actores incluidos los clientes en la producción de las ofertas.
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Aprendizaje fundamentalmente teórico fuera del ámbito de la acción concreta y suele ser motorizado por las crisis	Aprender es un fenómeno social ligado a la praxis. Se expande la inteligencia colectiva

4.4. LAS ENTIDADES DEPORTIVAS: EN PROCESO DE CONSTRUCCIÓN ORGANIZACIONAL

Los clubes profesionales españoles iniciaron en los años ochenta un proceso de construcción organizacional que todavía no ha finalizado. Hoy, a pesar de la evolución de las entidades hacia modelos de gestión más sofisticados y acordes con el *management* empresarial, continúan existiendo casos de deudas millonarias, suspensión de pagos y riesgos de desaparición que, paradójicamente, recuerdan épocas anteriores.

La inversión desmesurada en traspasos o el gasto en salarios desorbitados afecta a unas cuentas de resultados que anuncian en rojo la toma de decisiones irracionales en pos de metas deportivas que inalcanzables, sacuden la estabilidad de los clubes. Un mal endémico.

Tanto el Estado como la patronal de clubes de cada deporte, han tratado y tratan de establecer unos planes de saneamiento que eviten los dramas económicos y sociales que devienen de las situaciones de bancarrota y que privilegien la gestión racional y planificada de las entidades deportivas.

El tránsito de clubes absolutamente amateurs guiados por motivaciones fanáticas hacia una dirección profesional, organizada y estratégica es el reto de un sector económico que mueve el 2,5% del PIB⁷⁶ y que supone la ocupación profesional de más de cien mil personas en España. La transformación concluirá cuando los clubes asuman su obligatoria racionalidad en la gestión de los recursos, adopten una naturaleza de servicio como entidades proveedoras de ocio y entretenimiento cuyo principal activo sea su capacidad de generar todo tipo de contenidos atractivos para el seguidor

⁷⁶ Datos aportado por Jaime Lissavetzky, en una entrevista en Libertad Digital el 14 de septiembre de 2009.

4.4.1. Un sector en eterna bancarrota

“Si ahora los clubes se hallan en tan delicada situación económica, no es sólo por efecto de gestiones desafortunadas o de circunstancias desfavorables, sino porque no han sido recompensados como se merecen tras haber generado todo el dinero del deporte español durante más de seis lustros”. Josep Lluís Núñez, Presidente del FC Barcelona, 1985.

“El fútbol siempre ha estado mal, pero nunca como ahora. Vivimos el peor momento del fútbol español en toda su historia. Hablamos de una deuda global de 270.000 millones. Nos hemos dado cuenta de que hemos despilfarrado millonadas y que no podemos pagar lo que se paga”. Juan José Hidalgo, Presidente de la UD Salamanca, 2003.

“La mayoría de las deudas están aplazadas y garantizadas. Yo soy el primer partidario de que los jugadores cobren, porque son los principales actores, pero en las mismas condiciones que en el resto de sectores. En los últimos años ha habido 300.000 empresas que han entrado en suspensión de pagos, y el fútbol no es una excepción.” Carlos del Campo, secretario general de la LFP, 2011.

El deporte de clubes español sufre de forma endémica una crisis permanente. En la actualidad son numerosos, tal y como se ha visto en el capítulo dos, los clubes de fútbol, baloncesto o balonmano que se han acogido a la Ley Concursal o que no satisfacen sus compromisos financieros. Preferentemente, ha sido el fútbol el deporte líder en fracasos económicos aunque también se dan casos de sonadas bancarrotas como el caso del Akasvayu Girona de Basket⁷⁷, el Joventut de Badalona⁷⁸ o el Granollers⁷⁹ de balonmano. En cualquier caso, el fútbol goza de una notoriedad mucho mayor que el resto y por tanto es posible encontrar literatura y fuentes hemerográficas que dejen constancia de la eterna bancarrota del sector.

⁷⁷ Universal Basket [en línea] “Una liga de 17 equipo porque Akasvayu desaparece”: 25 de julio 2008. <http://www.universalbasket.es/una-liga-de-17-equipos-porque-girona-desaparece/> [visto el 7 de marzo d 2010]

⁷⁸ EXPANSIÓN [en línea] “El Joventut reduce los sueldos a la mitad”: 21 de febrero de 2011. <http://www.expansion.com/2011/02/16/catalunya/1297845805.html> [visto 21 de febrero de 2011]

⁷⁹ El Periódico [en línea] <http://www.elperiodico.com/es/noticias/deportes/20110202/los-jugadores-del-fraikin-granollers-dejan-barba-por-cobrar-durante-meses/688572.shtml>. [10 de febrero de 2011]

Carlos del CAMPO⁸⁰, secretario general de la LFP, explicaba en una ponencia las distintas etapas que habían conducido a la casi obligatoria conversión en SAD de los clubes de fútbol y baloncesto:

- De 1983 a 1990: Los directivos de los clubes eran pésimos gestores y malgastaban el dinero público.
- En 1985 se pone en marcha el Plan de Saneamiento para resolver las deudas de los clubes causadas por el Mundial 82. No logra su fin.
- En 1987, el Secretario de Estado para el Deporte pretenden una normativa que ponga freno al despilfarro y, que asignara responsabilidades a los dirigentes de los Clubes.
- La deuda de los clubes de Fútbol en 1989 era superior a 30.000 millones de pesetas.
- En 1991, se establece un “modo legal” de ofertar a los Socios de cada Club las acciones de las futuras sociedades. Mensaje desde el Poder Político: cada socio del Club podía ser propietario de su parte correspondiente en la SAD.

En definitiva, el CSD impulsa las SAD en 1991 con la esperanza de rehabilitar la desafortunada situación de los clubes españoles. La responsabilidad de los gestores y la nueva naturaleza jurídica invitaban al optimismo. Por el contrario, el resultado no fue el esperado. De hecho, recientemente ha tenido lugar la primera imputación de la historia a los gestores de un club⁸¹. En la actualidad el estado reconoce que los clubes de fútbol adeudan a Hacienda 752 millones de euros⁸². Las razones de esta evidente ineficiencia han sido manifestadas por diversos autores. Investigadores, consultoras, periodistas e instituciones han tomado conciencia, progresivamente, de la necesaria atención que debían prestar a este sector.

En 2000, SÁNCHEZ FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, autor en aquellos años de los informes sobre el fútbol que desarrollaba Deloitte & Touche, avanzaba: “El reto de la profesionalización es la gran tarea, en la que están la mayoría de los clubes del fútbol profesional en España [...] El fútbol debe organizarse como una actividad deportiva dirigida por profesionales, soportada por una eficiente organización interna y una racional estructura financiera que fundamente el futuro de los objetivos deportivos y la optimización de la explotación de ingresos (2000:9).

⁸⁰ DEL CAMPO, C. (2009). La conversión de los clubes de la Liga Española en SAD. Madrid: LFP.

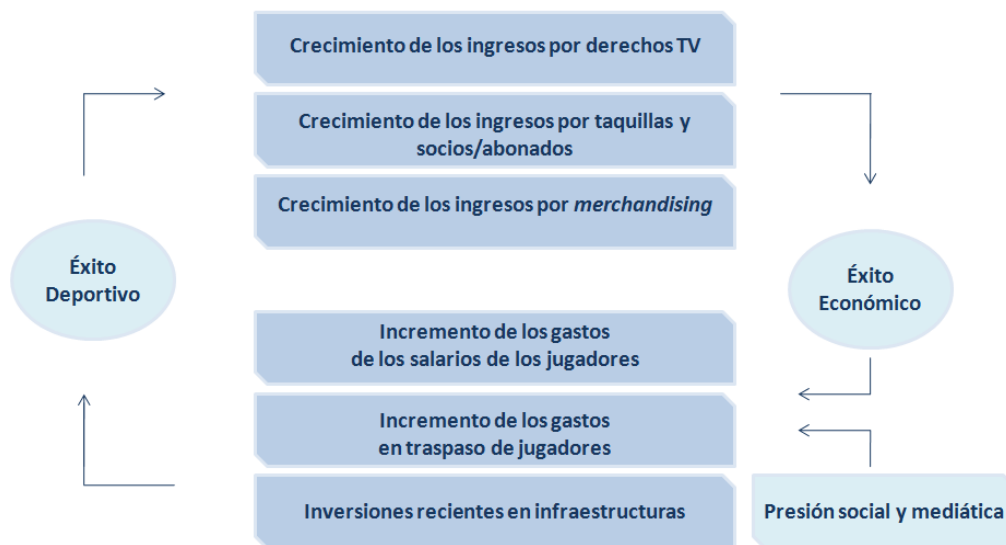
⁸¹ EL MUNDO [en línea] “Un juez exige a Laporta 24 millones de euros” 3 de marzo de 2011. <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2011/03/03/futbol/1299180057.html> [visto el 4 de marzo de 2011]

⁸² 20 MINUTOS [en línea] “Los clubes deben 752 millones de euros a Hacienda”. <http://www.20minutos.es/noticia/1336867/0/deuda/clubes/hacienda/> [Visto el 18 de marzo de 2012]

Un año más tarde, MAGAZ GONZÁLEZ (2001) publicaba una tesis cuyo título era *Una aproximación al análisis del sector del fútbol profesional desde la economía industrial* y concluía: “Existe una mayor burocratización cuanto mayor es la organización deportiva, existe la preeminencia de la dirección paternalista y basada en las estructuras familiares, no es normal la presencia de expertos en dirección y existen pocos estudios relevantes en investigación de mercados”.

Al mismo tiempo, GARCÍA MAYOR (2001), gerente de Accenture, concluía en un informe que “la actividad fútbol profesional está en una situación económica marcadamente inflacionista, siendo el gasto total de jugadores la partida que provoca el desequilibrio financiero. La crisis se debe, entre otras razones a lo que aquí denominaremos *el efecto diabólico del fútbol*. Es la propia estructura del fútbol profesional como sector industrial la que aboca a los clubes a esta situación. La razón fundamental de esta situación es la necesidad de buena parte de los clubes de no perder la categoría. Para ello realizan esfuerzos por encima de sus posibilidades”.

Ilustración 4.8. Efecto diabólico del Fútbol. Elaboración propia basada en GARCÍA MAYOR (2001)



Carlos CAMPOS (2000:34), profesor de la Universidad de Extremadura y autor de distintas publicaciones sobre patrocinio deportivo y marketing, apuntaba uno de los problemas más visibles del deporte en España: Con sólo un primer acercamiento al deporte profesional español de inmediato se constata que el mismo está caracterizado por evidentes disfunciones en su estado actual [...] Una de las primeras disfunciones que uno puede advertir es la búsqueda obsesiva del estatus y reconocimiento social en buena parte de los presidentes, el desmesurado presidencialismo de la gestión de su club así como su, a veces, descontrolado, forofismo”

CAMPOS, en su libro *Estrategias de saneamiento en el deporte profesional* (2006:37) se preguntaba “¿Qué hay sobre la inestabilidad? ¿No es acaso la inestabilidad un rasgo inherente al deporte profesional como actividad? ¿Y cuáles son las fuentes de esta inestabilidad?” Señalaba las siguientes:

- Nos encontramos con un producto inconsistente. El deporte profesional tiene asociado un beneficio inconsistente que otros productos raramente ofrecen. El deporte profesional ofrece resultados deportivos que no pueden ser garantizados. En caso contrario, la emoción e incertidumbre del espectáculo deportivo se perdería.
- Uno de nuestros principales activos, los jugadores, tampoco aseguran un rendimiento deportivo cierto y constante.
- Las relaciones entre los propios clubes y entre estos y la liga –el organismo central-. La concordia y la cooperación en pos de un interés común no son precisamente un tono dominante.
- Las federaciones deportivas respectivas. Uno de los componentes básicos, las reglas de juego, se encuentra en manos de las federaciones y no de las ligas. Las reglas de juego y el calendario de los encuentros a disputar pueden favorecer o perjudicar el atractivo del espectáculo deportivo.
- El mundo del deporte profesional es algo tan público que los medios de comunicación están ahí siempre presentes. Además, aquellos presidentes en búsqueda permanente de status y reconocimiento social se muestran más interesados en aparecer en los medios que en la propia dirección de sus clubes.
- La Administración también aporta su grano de arena a la inestabilidad de la empresa deporte profesional. Ésta es una actividad que mueve pasiones y de ahí que ciertos representantes públicos pretendan a veces sacar provecho electoral con ciertas disposiciones e iniciativas de muy dudosa ética política.
- Y para acabar, los propios Clubes. Ciertamente es que nos encontramos con una actividad muy pasional y no siempre es fácil abstraerse, pero en cualquier caso es obligación ineludible de los rectores del deporte profesional mantener una cierta cordura y sensatez.

Desde el ángulo economicista, el profesor de la Universidad de Barcelona, José María GAY DE LIÉBANA (2010) es autor de un estudio anual que expone los resultados financieros de la Liga BBVA y que suele llevar por título *Fútbol y Finanzas: La economía de la Liga de las Estrellas*. En él refleja la situación financiera de la primera división española, aporta datos reveladores y apunta observaciones sobre el modelo de negocio del fútbol español. Se emplea el de la temporada 2008/09 para aportar alguna de sus conclusiones. Por ejemplo, mantiene que “Las diferencias tan grandes entre el Barcelona y el Real Madrid y el resto de clubes hace que la Liga de las Estrellas esté en trance de muerte. Los amantes del fútbol queremos disfrutar de una equilibrada y competitiva Liga de las Estrellas y no queremos que se convierta en una réplica aburrida de la liga escocesa con dos clubes como el Celtic de Glasgow” (2010:12).

Prosigue sobre el modelo: “Nuestra Liga de las Estrellas se encuentra, ahora sí, ante una comprometida encrucijada. Su modelo, con absoluta seguridad, tendrá que cambiar para hacerla viable. Hay que renegociar las reglas de juego entre todos los equipos de la Liga de las Estrellas, ahora es el momento idóneo”

Según GAY DE LIÉBANA (2010:14) las cifras que mueve la liga son contundentes “De estos 1.455 millones de euros que ingresó 'toda la Liga', 560 millones de euros pertenecieron a los derechos de televisión, el 39% del total, de los cuales 144 fueron para el Real Madrid y 135 para el FC Barcelona. Sólo el Valencia superó los 30 millones de euros en ingresos televisivos. Entre todos los equipos de la liga ingresaron 370 millones de euros en publicidad y marketing y 310 millones en concepto de socios y abonados. En este sentido, el Real Madrid fue el que más ingresó, ya que en publicidad fueron 123,4 millones, y en socios 116,9. El Barcelona le sigue con 112 y 50, respectivamente. En cuanto al resto de ingresos, 122 millones fueron en concepto de competiciones disputadas y 93 millones en otro tipo de ingresos. El resto de equipos están muy lejos de los "dos grandes".

El propio GAY DE LIÉBANA nos muestra en este cuadro la diversidad de porcentajes en los ingresos de los principales clubes del fútbol español durante la campaña 2008-09. Los ingresos por retransmisión acapara el mayor porcentaje, lo cual puede generar la dependencia respecto a la televisión. Por otra parte, se aprecia la abismal diferencia entre los clubes de arriba y los de abajo.

Ilustración 4.9. Cifra de negocios de clubes de la primera división española en la temporada 2006/07. Fuente: GAY DE LIÉBANA (2010: 72)

INGRESOS 2008/09: DESGLOSE POR TIPOLOGÍA EN CADA CLUB

TEMPORADA 2008/09	COMPETI- CIONES	SOCIOS / ABONADOS	DERECHOS TV	COM. Y PUBLICIDAD	OTROS INGRESOS	INGRESOS EXPLOTACIÓN
CLUB	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €
FC BARCELONA	45,5	50,0	135,6	112,0	23,4	366,4
REAL MADRID	15,5	116,9	144,5	123,4	1,0	401,3
SEVILLA	4,2	16,4	25,9	18,7	2,1	67,4
ATLÉTICO MADRID*	5,5	18,5	28,5	22,1	4,3	78,8
VILLARREAL*	3,8	5,5	22,7	10,6	26,3	68,9
VALENCIA	4,9	22,8	31,0	21,3	2,6	82,5
DEPORTIVO CORUÑA	3,2	4,7	18,4	7,3	1,5	35,2
MÁLAGA	1,5	5,9	9,7	4,3	1,4	22,9
RCD MALLORCA	1,6	3,4	16,4	5,8	0,9	28,1
RCD ESPANYOL	1,2	8,6	18,7	7,6	4,9	41,0
UD ALMERÍA*	1,9	2,9	7,0	2,9	1,4	16,0
RACING SANTANDER*	2,7	4,4	10,0	3,2	3,7	24,0
ATHLETIC BILBAO	5,4	20,1	16,4	7,4	6,3	55,6
SPORTING GIJÓN*	1,6	2,3	2,0	2,6	1,0	9,5
OSASUNA	1,1	6,1	15,9	6,3	1,0	30,5
VALLADOLID	19,3	0,0	0,0	0,0	1,6	20,8
GETAFE	1,1	3,5	23,1	5,1	4,7	37,5
BETIS	1,4	10,9	17,3	4,1	2,1	35,8
NUMANCIA	0,4	1,7	8,9	2,4	2,0	15,3
R DE HUELVA*	0,6	4,9	8,0	3,6	0,3	17,4
TOTALES	122	310	560	370	93	1.455

Por último, el profesor Ángel BARAJAS, de la Universidad de Vigo, otro de los estudiosos de los números económicos en el deporte rey, en su libro *Las finanzas detrás del balón. El negocio del fútbol* manifestaba que “se ha comprobado la existencia de una relación entre la clasificación de los clubes al final de la temporada y el endeudamiento. Existe una concentración de los clubes que aumentan su deuda con entidades de crédito o reducen su posición neta de tesorería para mejorar sus resultados deportivos. También se observa que se concentran los clubes que empeoran su rendimiento deportivo al reducir su endeudamiento”. (BARAJAS, 2007:36).

Por tanto, tras la revisión de diversos autores, se puede concluir que el origen de las disfunciones en la gestión de las organizaciones deportivas se debe a las siguientes razones:

- Desorganización organizativa y carácter amateur de los ejecutivos.
- Dirección paternalista, basada en las estructuras familiares, y ausencia de investigación.
- La presión por evitar o alcanzar cambios de categorías, u objetivos deportivos, empuja a la asunción de gastos insostenibles por la institución basados en toma de decisiones irracionales.

- La singularidad del mercado. El producto y la complejidad de sus actores: jugadores, Liga y Federación.
- Presión mediática. Trabajar dentro de la pecera
- Divismo de los presidentes.
- Modelo de negocio insostenible, disparidad de dimensiones, distribución no equitativa de los ingresos por derechos de retransmisión y dependencia sobre estos.

4.4.2. Estrategias de saneamiento del deporte español

“El futuro pasa por un órgano regulador que actúe de forma clara y que ofrezca a la sociedad una imagen de solvencia, sostenibilidad y transparencia. El que dirija un club ha de saber que si se cometen irregularidades habrá responsabilidades”. Jaime Lissavetzky, Secretario de Estado para el Deporte, 2010.

En el punto anterior se ha recorrido las distintas causas que conducen a la eterna bancarrota del deporte profesional de clubs, pero ¿Cuáles son las posibles soluciones que saneen definitivamente del deporte español?

Desde algunos sectores se ha propuesto la confección de ligas cerradas donde no exista el ascenso y descenso. La premisa es la siguiente: si no hay drama, no hay decisiones irracionales, no hay ruina. De hecho, MOLINERO (2003)⁸³ mantiene que “las ligas cerradas, o cuando menos con ciertos criterios de estabilidad, se antojan como una solución indispensable. Si somos capaces de que el fútbol espectáculo nos atraiga como aficionados, al margen de la emoción por perder la categoría, podremos decir que hemos salvado el deporte que tanto nos emociona”.

LISSAVETZKY⁸⁴, por el contrario, manifiesta: “El modelo NBA de familia y palomitas, como si fueras a ver una película, no es aplicable. Las ligas tienen que seguir siendo abiertas, con sus pasiones, sus ascensos y sus descensos”.

⁸³ Visto en TOYOS y AGUDO (2003: 94)

⁸⁴ LIBERTAD DIGITAL [en línea] “No soy intervencionista pero es necesario reinventar el fútbol”¹⁴ de septiembre de 2009. <http://www.libertaddigital.com/economia/lissavetzky--no-soy-intervencionista-pero-es-necesario-regular-el-futbol-1276370373/> [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2011]

Otra posible solución que proponen algunos clubes de fútbol es la redistribución de ingresos sobre la televisión que hoy mantiene una lucha enconada⁸⁵ dentro de la propia LFP entre distintos clubes; GINESTA (2009: 417), por su parte, confirma en las conclusiones de su tesis que existe una *teledependencia* de los clubes respecto a los ingresos de televisión y que una vía para evitar esta sumisión podría ser el uso y explotación de las nueva tecnologías.

La consultora americana A.T. KEARNEY⁸⁶ realizó un estudio sobre el modelo de negocio de las *Big Five* (Ligas inglesa, española, alemana, italiana y francesa) y estimaba que “la mayor parte de las ligas europeas no son sostenibles en términos económicos. El análisis muestra que la Bundesliga es la mejor posicionada, seguida de la *Premier* y de la *Ligue* francesa. Las ligas española e italiana se encuentran en cuarta y quinta posición respectivamente. Sólo hay que mirar la ratio de rentabilidad sobre activos (ROA): el de la Premier es del -5%; la Liga, del -7%, y el Calcio, del -12%, frente al retorno medio del +4% de otro tipo de empresas. Para lograr la continuidad económica a largo plazo y evitar riesgos sistémicos, el fútbol europeo necesita reformarse mediante una serie de medidas: necesita actuar como una sola identidad antes que como clubes o ligas individuales. La Bundesliga muestra algunas estrategias que podrían emular hacer otras ligas para conseguir un modelo comercial sostenible y atraer así a inversores”.

En la permanente búsqueda de soluciones estructurales, la consultora *Deloitte & Touche* en 2003 planteaba una alternativa a la crisis en el fútbol basada en los siguientes puntos:

- Conocimiento exhaustivo de los seguidores a acceden a los distintos contenidos que proponen los clubes: entradas, camisetas, partidos en PPV...
- Fidelizar y ampliar la clientela con una importancia creciente del CRM.
- Impulsar el crecimiento de las ventas.
- Gestionar los costes de la estructura: actuaciones sobre el salario de los jugadores, estructura salarial a varios niveles, control presupuestario, cantera.
- Reestructuración financiera: estrategia y previsiones.

⁸⁵ AS [en línea] “El Sevilla presentó una alternativa de reparto televisivo” 23 de octubre de 2010. http://www.as.com/futbol/articulo/sevilla-presento-alternativa-reparto-televisivo/20101023dasdaifb_55/Tes [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2011]

⁸⁶ ATKEARNEY [en línea] “Is European football too popular to fail?” 20 de mayo de 2010. http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Is_European_Football_Too_Popular_to_Fail.pdf/ [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2011]

CAMPOS (2006:112), en *Estrategias de saneamiento del deporte español*, establece una serie de medidas concretas para el saneamiento del deporte profesional Español siguiendo las características distintivas y destacables de toda estrategia de saneamiento. Algunas de estas medidas eran las siguientes:

- Combinación de un carácter defensivo y ofensivo.

La mayoría de las estrategias de saneamiento incluyen tanto acciones defensivas como ofensivas, al objeto de atajar el deterioro en la cuenta de resultados o, por contra, mejorar sus cifras. El deporte profesional español, parece evidente que la declaración de intenciones de reducción de costes goza de un marcado carácter defensivo que es absolutamente necesario. Y ello no es suficiente sino que es preciso abordar además y de forma ineludible acciones ofensivas, unas acciones que en terminología de estrategia empresarial cabría calificarlas de proactivas en contraposición a las denominadas reactivas.

El autor se refiere en este caso a aquellas actuaciones reseñadas en una propuesta desarrollada por O'NEILL (1986); Dicha propuesta agrupa en cuatro grandes categorías todas las acciones a considerar dentro de la puesta en marcha de una estrategia de saneamiento:

- Estrategias de gestión. Aquellas acciones que suponen un cambio en la Alta Dirección de la Empresa. Dentro de estas estrategias acostumbra a ser habitual realizar una nueva definición del negocio.
- Estrategias de recorte de gastos. Aquellas acciones que se emprenden para atajar hacer frente al deterioro de la situación. Las actuaciones que se consideran en su seno son las remplazar filiales deficitarias, instalar controles financieros y de gastos, recorte de costes y cancelar líneas de productos.
- Estrategias de crecimiento. Aquellas que se programan para impulsar la empresa hacia adelante. Suele incluir una serie de acciones tales como el acceso a una nueva área de producto, el emprender nuevos métodos de promoción y el realizar algunas compras o adquisiciones.
- Estrategias de reestructuración de la organización y el liderazgo. Se distinguen de las dos anteriores en que suponen realizar una determinada labor o

tarea en una forma radicalmente nueva. Como constitutivas usuales de las mismas aparecen: la adaptación de nuevos métodos de fabricación, el establecimiento de nuevos métodos de distribución.

- Asumir posiciones de naturaleza estratégica.

Resulta obvio que la voluntad de una evolución en los procedimientos y maneras de actuar, hacia una mayor racionalidad, hacia una mayor responsabilidad, hacia un mayor control, hacia una superación de los evidentes desajustes gastos-ingresos,... pasas por establecer acciones estratégicas con un firme deseo de anticiparse al futuro. Todo ello demanda un profundo cambio en la cultura interna de las organizaciones que conforman el deporte profesional español. Sin esta evolución de cultura organizativa la puesta en práctica de sistemas de planificación estratégica más acordes al nuevo terreno de juego se antoja improbable.

La presión mediática es otra de las constantes de desequilibrio en la gestión de los clubes. La expectación y notoriedad que arrastra una entidad deportiva, puede afectar en la toma de decisiones y con el gravamen de convivir con una prensa, en algunos momentos, sensacionalista. En la jerga americana lo llaman “trabajar en la pecera”. Jorge VALDANO⁸⁷ reflexionaba sobre este asunto: “El periodismo deportivo es un espectáculo. Más que buscar la verdad, busca el impacto [...] Desde mi punto de vista le falta criterio analítico, le falta fondo. No te puedes dejar influir por ellos. No podrías trabajar”.

La Comisión de las Comunidades Europeas también ha intentado poner su acento en la gestión del deporte a través del Libro Blanco del Deporte de la UE⁸⁸. En su introducción propone: “A través de la presente iniciativa, la Comisión aborda por primera vez las cuestiones relacionadas con el deporte de manera global. Su objetivo fundamental es ofrecer una orientación estratégica acerca del papel del deporte en Europa, impulsar el debate en torno a problemas específicos, mejorar la visibilidad del deporte en la elaboración de políticas europeas y sensibilizar a la opinión pública sobre las necesidades y particularidades del sector” (2007: 7).

⁸⁷ COPE [en línea] “European football too popular to fail?” 6 de noviembre de 2002. <http://www.cope.es/deportes/06-11-02--jorgevaldanoenlamaña--3-0-233735-1/> [Fecha de consulta: 17 de febrero de 2010]

⁸⁸ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, (2007) *Libro verde del deporte*. Bruselas: UE.

El citado Libro Blanco manifestaba, respecto a la dimensión económica del deporte, la evidente disparidad de recursos de explotación y la necesidad de una redistribución: “Las organizaciones deportivas cuentan con numerosas fuentes de ingresos, como las tarifas de los clubes y la venta de entradas, la publicidad y la esponsorización, los derechos de difusión, la redistribución de ingresos en el seno de las federaciones deportivas, el *merchandising*, la financiación pública, etc. Sin embargo, algunas organizaciones deportivas pueden acceder mucho más fácilmente que otras a los recursos procedentes de los operadores económicos, si bien en algunos casos se recomienda un sistema de redistribución que funciona bien” (2007: 12)

A principios de este 2011, la Comisión Europea⁸⁹ publica una *Comunicación sobre el desarrollo de la dimensión europea en el deporte* en clara vinculación con el propio libro blanco. Dentro del documento se incluyen las siguientes destacables consideraciones:

- “Es importante proteger eficazmente las fuentes de ingresos para garantizar una financiación independiente de las actividades deportivas en Europa. La venta de derechos de retransmisión del deporte debe responder a diversas demandas del mercado y preferencias culturales y respetar al mismo tiempo la legislación sobre el mercado interior y la competencia”.
- “Promover normas de gobernanza en el deporte mediante el intercambio de buenas prácticas y el apoyo particular a iniciativas específicas. Existen principios interrelacionados que caracterizan la gobernanza en el deporte a nivel europeo, como la autonomía, dentro de los límites legales, la democracia, la transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones y la integralidad en la representación de las partes interesadas”.

Volviendo al Secretario del Estado para el Deporte y siguiendo con el enfoque de las instituciones públicas, LISSAVETSKY⁹⁰ pronunciaba a principio de 2010 estas palabras: “Queremos hacer una Ley de Deporte Profesional que, probablemente, presentaremos este semestre. Es necesario que haya un órgano regulador que permita la estabilidad entre los ingresos y los gastos de los clubs. Hemos

⁸⁹ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, (2011) *Comunicación sobre el desarrollo de la dimensión europea en el deporte*. Bruselas: UE.

⁹⁰ SPORT [en línea] “Pronto habrá ley del deporte” el 27 de febrero de 2010. http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idtipusrecurs_PK=7&idnoticia_PK=691036 [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2011].

aprendido de la crisis financiera que estamos sufriendo, de lo que pasa con las 'suprime' en Estados Unidos... No había ninguna regulación y ya hemos visto lo que ha pasado...".

A fecha de esta escritura, dicha Ley no ha llegado, aunque los distintos segmentos del deporte español están empleando una presión mediática para tratar de salir beneficiados en la nueva legislación. Albert SOLER⁹¹, penúltimo Secretario de Estado por el Deporte, en sustitución de Lissavetsky desde abril de 2011, manifiesta que "vivimos en unos momentos de crisis a los que el mundo del deporte no es ajeno. La situación no fácil, es complicada para muchos clubes. Lo que quiero es animar a los responsables a racionalizar la gestión a los momentos que estamos viviendo (...) Creo que es el momento de ser también los mejores en la gestión del fútbol, algo que espero se vaya a conseguir con las aportaciones positivas".

Miguel CARDENAL⁹², el actual Secretario de Estado por el Deporte y presidente del CSD, reconoce en sus primeras entrevistas tras ocupar el cargo que "voy a escuchar a federaciones, ligas profesionales, deportistas, políticos de Comunidades Autónomas, ayuntamientos para dar forma a esa Ley del Deporte Profesional que está pendiente y que se ha quedado atrás. La realidad social de España es muy distinta a la de hace veinte años [...] Son ya varios los documentos que llegan desde Bruselas (incluido el informe Fisas) que invitan a que la solidaridad entre los participantes de una competición sea máxima, se incremente".

De forma humilde, el presente trabajo pretende contribuir a la solidez del sector deportivo aportando un conocimiento sobre la gestión de la propia identidad de las organizaciones, las estrategias para alcanzar determinados objetivos, los canales de comunicación, la producción de contenidos atractivos, la explotación sostenible de los recursos y la comprensión, aceptación, reconocimiento y satisfacción de los públicos que rodean al propio club, señalando los nuevos retos y proponiendo un modelo de gestión.

⁹¹ EUROPA PRESS [en línea] "Albert Soler: "Animo a los responsables a racionalizar la gestión a los momentos que estamos viviendo" <http://www.europapress.es/deportes/futbol-00162/noticia-futbol-albert-soler-animo-responsables-racionalizar-gestion-momentos-estamos-viviendo-20110706121554.html>
[Fecha de consulta: 2 de agosto de 2011]

⁹² EL CONFIDENCIAL [en línea] "Miguel Cardenal: "Quiero devolver a la empresa deportiva a su posible salida a bolsa" <http://www.elconfidencial.com/deportes/2012/02/06/miguel-cardenal-quiero-devolver-a-la-empresa-deportiva-a-su-posible-salida-a-bolsa-92119/>
[Fecha de consulta: 2 de agosto de 2011]

4.4.3. Los clubes como empresas de ocio y el valor mediático de clubes y jugadores

“Sólo unos pocos clubes de fútbol pertenecen a la élite mundial, y entre éstos, la mayoría se estructuran como empresas de la industria del entretenimiento. Para estos equipos el valor mediático de sus jugadores determina en gran medida su potencial económico, indispensable para afrontar sus objetivos deportivos con éxito. Por este motivo la adecuada gestión del valor mediático de la plantilla y la imagen de marca del club se ha convertido en una tarea prioritaria para los clubes, y aquellos que sepan sacar un mejor rendimiento estratégico a este valor dominarán el mundo del fútbol en las próxima temporadas” BARAJAS (2007:14).

Las distintas soluciones que aportan algunos autores en el epígrafe anterior aluden a distintos escenarios. Unos de índole macroeconómica (crisis financiera y global), otros de índole mesoeconómica (redistribución de ingresos, órganos reguladores o modelos de negocio sectoriales) y otros de índole microeconómica (buena gobernanza, profesionalización, gestión de costes, planificación estratégica y optimización de los ingresos).

Centrándonos en este último espacio, el de la organización o club, el doctorando⁹³ concluyó en un artículo publicado en la revista especializada MANAGING SPORT que “los dirigentes de la entidad deberán tratar de generar mayores ingresos para poder optar a los jugadores idóneos de la categoría en función de sus objetivos deportivos y sin superar los límites presupuestarios con tal de garantizar su existencia en el mercado. La vía para generar mayores ingresos y asegurar su posición en el largo plazo pasa por adoptar un nuevo modelo de entidad deportiva orientado, genéricamente, hacia el consumidor. Dicho modelo deber ser implantado a través del departamento de marketing y comunicación de la entidad a partir de cuatro ejes vectores: planificación estratégica; esencia dual con la competición deportiva en un primer término y la asunción de una naturaleza empresarial del sector del ocio en un segundo término; dimensión social prestando especial atención a la relación con sus públicos, los valores propios y la gestión de los recursos intangibles; y, por último, optimización de todos las fuentes económicas”.

Con este mismo argumento coincide GINESTA (2009) quien mantiene que los grandes clubes son actualmente multinacionales del ocio y los contenidos propios serán la gran fuente de ingresos en

⁹³ SANAHUJA PERIS [en línea] *Días de Boxes* http://www.managingsport.com/d%C3%ADas_de_boxes_por_guillermo_sanahuja_ex_director_marketing_cd_castell%C3%B3n Fecha de consulta: 2 de agosto de 2011].

el futuro; o AGUDO y TOYOS (2003) quienes consideran desde la perspectiva del marketing que el modelo de negocio del deporte profesional es la de provisión de contenidos.

BARAJAS (2007:13) continúa con esta línea y considera: “Cuando hablamos de fútbol como negocio nos encontramos con una realidad que tiene al deporte como base, sobre ella crea un espectáculo como atracción de aficionados y, a través de ellos, anunciantes, patrocinadores y medios de comunicación que generan sus ingresos. Pero para presentar ese entretenimiento necesita a los jugadores como elemento de inversión y coste. Si toda esta actividad se quiere realizar de manera exitosa y sostenible a largo plazo se necesita una estructura de empresa para la gestión”. Aunque, se recuerda ahora, la dificultad y el reto que suponía según MORAGAS (2007), CASTELLS (2006), CRAWFORD (2004) o GIULIANOTTI (2005) la coexistencia y equilibrio entre el deporte negocio y el deporte base/emoción, dicotomía que para el espectador podía suponer un nuevo rol de consumidor.

Ferrán SORIANO, ex director general del FC BARCELONA, defendía en un libro titulado *La pelota no entra por azar* la racionalidad en la gestión, con la experiencia y referencia del club *culé*, y el falso mito de un sector especial y dependiente de lógicas irracionales: “Conceptualizamos el cambio de modelo de negocio, evolucionado desde los años 80 en que la gestión de un equipo de fútbol era muy parecida a la de un circo, con casi el 100% de los ingresos provenientes de las taquillas, hasta el siglo XXI en que los grandes clubes se han convertido en empresas de entretenimiento global (como Walt Disney) en que los ingresos se reparten a partes iguales entre taquillas, televisión y marketing. La gestión exitosa de un equipo de fútbol profesional requiere, como cualquier otra empresa, una estrategia soportada por un buen análisis de la industria y los competidores, clara definición de objetivos, estrategias de recursos humanos acordes con estos objetivos, reparto de responsabilidades, *empowerment* y –muy importante- una visión y planificación de suficiente largo plazo. En definitiva, *management* y sentido común empresarial para intentar dejar sólo unos pocos centímetros al azar... los que separan la pelota que da en el palo y entra de la que va fuera” (2008:26).

Por tanto, la gestión de una entidad deportiva no debe ser necesariamente caótica e irracional. En este escenario global, mediático y bidireccional puede operar una organización deportiva puede, desde su reivindicación más profunda de sus valores identitarios, que reconozca una oportunidad de distribuir contenidos propios ante la demanda de sus públicos, generando lazos emocionales e intercambios comerciales que contribuyan a mejorar la competitividad del mismo equipo y colmar las ilusiones de sus aficionados.

Por último, SORIANO (2008) mantenía en LA VANGUARDIA unas reveladoras palabras: “El modelo de negocio del fútbol de la próxima década será diferente al actual y los mejores clubes dedicarán tiempo y talento a pensar en este futuro y a prepararse. Habrá competidores gestionados de la forma más sofisticada posible (véase, como ejemplo, el fichaje de uno de los altos cargos de Cirque du Soleil por el Manchester United) otros con recursos casi ilimitados (el Manchester City con su inyección de capital árabe). No habrá espacio para amateurismos, mediocridades, veleidades o políticas populistas”. (2008).

5. LA SINGULARIDAD DE LA ENTIDAD DEPORTIVA

5.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y MARKETING EN LOS CLUBES DEPORTIVOS

5.1.1. Los orígenes del deporte profesional en España

A finales del siglo XIX nacieron las primeras agrupaciones deportivas modernas. Ciclismo y gimnasia fueron los deportes que primero reunieron en torno a ellos sociedades. En 1889 se funda el Recreativo de Huelva, el primer club de fútbol español a la sombra de los *misters* ingleses que jugaban al *football* en los descansos que la explotación minera de Río Tinto les permitía.

Con el siglo XX, surgen las primeras competiciones balompédicas, como la Copa del Rey de 1903, las primeras asociaciones atléticas como el Sport Atlético Barcelonés. El furor que existe en España por la actividad deportiva desemboca en el nacimiento del Comité Olímpico Español⁹⁴, a la sombra del incipiente movimiento olímpico auspiciado por el Barón de Coubertain.

El fútbol, que tras la medalla conseguida en los juegos olímpicos de Amberes, se convirtió en el deporte predilecto de los españoles, creó una organización competitiva de clubes con una Primera División (ARESA, 1977:27) de 10 equipos y una segunda división con dos grupos de diez equipos cada uno.

La configuración de la liga, en el año 1929, devino en jugadores remunerados y profesionales coordinados por juntas directivas amateurs que debían administrar los ingresos y gastos de los clubes. Para asumir los costes de los salarios de los futbolistas se establecieron el cobro de entradas y pases de socios.

⁹⁴ COE. [En línea]

http://www.coe.es/web/COEHOME.nsf/VClasificacionTercerMenu/66C314C3690DA0EEC1256E1A0039A11D?opendocument&Query=OLIMPISMO*5*-Historia+del+COE?Inicios+del+Olimpismo+español. [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010]

Como dato anecdótico, el 10 de febrero de 1929 se disputó la primera jornada del campeonato de liga. El primer gol de dicha competición fue marcado por el jugador del RCD Espanyol *Pitus Prat* contra el Real Unión Club de Irún en el minuto 5 de la primera jornada.

En los años 30, la política educativa de la segunda república impulsó el deporte a través de la enseñanza pública. Sin embargo, la Guerra Civil truncó el avance de la práctica deportiva que no sería retomada hasta los años 40.

Los años 50 suponen la reglamentación de otros deportes de equipo como el baloncesto y el balonmano. El baloncesto, introducido en España en 1921 por el misionero Eusebio Millán, atrae aficionados de inmediato y un año más tarde se funda el primer club el Laietà Basket Club⁹⁵. En el año 1956 se conforma La Liga Nacional (CONDE, 1989:69) que se convierte rápidamente en la primera competición de baloncesto en España.

Por su parte el balonmano se dio a conocer en su modalidad a once, como una derivación del fútbol y, poco a poco, se fue reduciendo hasta el balonmano a siete, con salas cubiertas como escenario principal. Fue la Escuela Militar de Toledo el epicentro donde se cuece la primera normativa y los primeros trabajos de tipo técnico que se elaboraron sobre este deporte. En el año 51 despegó la Primera División Nacional a siete. En el año 58 se denomina División de Honor de balonmano a siete en lugar de la de primera División.

Los años 60, con una España recuperada de la guerra civil y de la posguerra, y a puertas de un desarrollismo económico que la alejara de la pobreza, acoge éxitos deportivos internacionales en fútbol, tenis, ciclismo o boxeo.

En esos años, los grandes clubes deportivos ya incorporan profesionales en la gestión y administración. De una forma muy rudimentaria, incluyen una gerencia que organiza los salarios, instalaciones, viajes y útiles necesarios para el desarrollo de su actividad.

No existe ningún profesional que gestione las acciones comerciales o de comunicación. Es más dichas acciones destacan por su ausencia. Sin embargo, las estrellas futbolísticas de la época sí que

⁹⁵ LAIETA [en línea] <http://www.laieta.es/> [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010]

suscitan gran interés. DI STEFANO⁹⁶, por ejemplo, protagoniza algunas películas fruto de su enorme repercusión social.

En la década de los años 70 los tres deportes de equipo cuyos jugadores gozan la categoría de profesional (fútbol, baloncesto y balonmano) comienzan a emplear de forma generalizada técnicas de explotación comercial⁹⁷. El Joventut de Badalona es pionero en la inserción de publicidad en las camisetas de juego.

Las vallas perimetrales de las canchas de juego se convierten en soporte publicitarios que ocupan grandes y pequeñas empresas, en función del estadio, atraídos por la gran expectación que genera el espectáculo deportivo. Del mismo modo, la creciente competitividad que surge entre los grandes clubes por fichar a las estrellas deportivas del momento auspicia la necesidad de generar recursos económicos que posibiliten las mejores ofertas económicas. La comercialización de entradas toma auge así como sorteos y rifas que se celebran en el descanso de los encuentros con ánimo recaudatorio.

Bien es cierto que la mayor parte de los ingresos económicos venían dados por subvenciones y ayudas de la administración. Los clubes, a pesar de ser supuestamente, sociedades democráticas, solían estar dirigidas por presidentes afines a los poderes políticos. Éstos a cambio de su fidelidad correspondían con cifras importantes para su desarrollo. Sólo en algunas ocasiones, eran los propios presidentes quienes asumían los costes o desfases de la entidad como obligación subsidiaria de su gestión.

Al mismo tiempo, los gabinetes de prensa surgen obligatoriamente en los grandes clubes. Tras el desarrollismo se establecen en España los primeros gabinetes de prensa en instituciones y en la empresa privada. Young & Rubicam en Madrid comienza su andadura como gabinete en 1969 y Ulled⁹⁸ en Barcelona al mismo tiempo. Dichos gabinetes asumen como única función la de relacionar la entidad o empresa que representan con los medios de comunicación.

⁹⁶ CULTURALIANET [En línea] <http://www.culturalianet.com/art/ver.php?art=14040> [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010]

⁹⁷ JOVENTUT [En línea] <http://www.penya.com/historia.php> [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010]

⁹⁸ PR NOTICIAS [En línea] Julio Feo en entrevista publicada en prnoticias.com, el 25 de marzo de 2003. [Fecha de consulta: 15 de febrero de 2010]

Los grandes clubes cuentan con estrellas mundiales del deporte que despiertan el interés de la prensa. Para facilitar y mejorar la relación entre estos y las influyentes radios y periódicos locales, se incorporan periodistas que canalizaran su presencia y actuarán como intermediarios. Surgen en esos años la conciencia de que las entidades deportivas ocupan un importante espacio en los medios de comunicación y que es importante reflejar en ese espacio la mejor de las imágenes.

La muerte de Franco, el inicio de la transición y la conversión de España en un país democrático supondría una transformación radical del país que afectaría a éste en todos los niveles. El deporte, obviamente, también recibiría su influjo. Las estructuras y los gestores absorberían los aires de cambio y cruzan la frontera de la década en una nueva dirección

5.1.2. Los años 80: el inicio de la transformación

La década de los 80 comenzaba con la celebración inminente de un acontecimiento deportivo de relevancia mundial. El mundial de fútbol de España 82 no solo sirvió para modernizar estadios y construir nuevos⁹⁹. En términos de gestión, las instituciones y clubes deportivos españoles observaron en posición privilegiada la forma de trabajar y la perspectiva de negocio de una gran organización mundial como la FIFA.

Con el mundial de Naranjito el deporte profesional asumió la necesidad de organización. Tanto en baloncesto como en fútbol surgieron las agrupaciones de clubes y la creación de ligas profesionales. La Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB) y la Liga de Fútbol Profesional de Fútbol (LFP).

La Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB) (CONDE, 1989:324) nació como una organización deportiva que aglutinaba y defendía los intereses de los clubes profesionales del baloncesto español. La constitución de la ACB se formalizó el miércoles 3 de marzo de 1982 en Madrid mediante la firma de un acta notarial en la que estamparon su firma siete clubes profesionales de baloncesto.

Desde la temporada 1983-1984, la ACB organiza anualmente la competición de elite del baloncesto masculino español, transformándose la antigua Liga Nacional en la nueva Liga ACB. La naciente

⁹⁹ EL MUNDO DEPORTIVO [En línea] Inauguración Estadio José Zorrilla, 20 de febrero de 1982: <http://hemeroteca.elmundodeportivo.es/preview/1982/02/18/pagina-12/1077825/pdf.html?search=estadio%20jose%20zorrilla> [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010]

organización contribuyó a profesionalizar y modernizar el baloncesto español y a intentar convertir la Liga Nacional en la segunda competición nacional más importante del mundo tras la NBA al implantar una filosofía de deporte-espectáculo: venta conjunta de los derechos de transmisión por televisión, instauración de los *play offs* por el título y un partido de las Estrellas (a semejanza del All-Star Game de la NBA).

El fútbol por su parte, el primer comité ejecutivo de la LFP¹⁰⁰ tomó posesión el 30 de diciembre de 1983 en la sede de la Real Federación Española de Fútbol. Se contrató como secretario general a Jesús Samper Vidal, que organizó la primera estructura económica y administrativa de la LFP, y que elaboró los primeros estatutos, que se aprobaron en 1984. A raíz de la aprobación de esos estatutos, la LFP se funda oficialmente el 26 de julio de 1984.

La temporada 1984/85 la Primera y Segunda División pasaron a ser gestionadas por la LFP, un organismo independiente de la Real Federación Española de Fútbol, aunque esta siguió controlando el Comité de Competición de la Liga. Sin embargo, la creación de las agrupaciones de clubes no significa la racionalidad en la gestión de las entidades deportivas.

En febrero de 1982, Ramón Mendoza, aspirante a la presidencia del Real Madrid, denuncia públicamente¹⁰¹ la nefasta gestión de De Carlos como presidente del club blanco cuyas cuentas registran una deuda real de 1091 millones de pesetas. MENDOZA señala: "no se cuestiona la honorabilidad de los actuales directivos, sólo se censura una deficiente gestión económica. En cuatro años el club aumentó su déficit en un 30%, y su presupuesto está siguiendo el camino del Barcelona, en lo que yo llamo una carrera disparatada de armamento".

El futuro presidente evidencia claramente que la rivalidad de los dos grandes clubes españoles de fútbol había conducido a un despilfarro de los recursos económicos de ambas entidades. Unos meses más tarde, el 20 de enero de 1983, EL PAÍS publica una entrevista con el entonces secretario de Estado para el Deporte, el Sr. Romà Cuyàs. El secretario reconoce¹⁰² en dicha entrevista la necesidad de aplicar transparencia y racionalidad en las federaciones y clubes de fútbol tras la reciente publicación de auditorías contables.

¹⁰⁰ LIGA DE FÚTBOL PROFESIONAL. [En línea]] <http://www.lfp.es/default.a2> [fecha de consulta: 18 de febrero de 2010].

¹⁰¹ EL PAÍS. 27 de febrero de 1982 "La deuda del Real Madrid es de 1091 millones"

¹⁰² EL PAÍS. 20 de enero de 1983 "La Federación que no pase las auditoria a satisfacción no recibirá subvenciones" Entrevista con Romà Cuyàs.

El uno de septiembre de ese mismo año, EL PAÍS también publica una noticia sobre el balance económico del primer año de presidencia de D. Vicente Calderón al frente del Atlético de Madrid¹⁰³. Tras la etapa nefasta del Doctor Cabeza que había generado una deuda superior a 1.500 millones de pesetas y que según sus dirigentes el club se encontraba en una “una situación caótica, al borde de la desaparición”, la noticia incide en la recuperación del club a costa de una gestión seria y comedida.

La descripción del balance económico nos ofrece los ingresos del club en la temporada 82/83. de los 565 millones que señala, 463 devienen de lo que ahora llamamos “Matchday”, es decir, abonos, cuotas y entradas, lo cual supone un 80%. El resto viene publicidad estática (única explotación publicitaria) 20 millones, un 5%. En ingresos atípicos, 80 millones, del alquiler del estadio para el mundial de fútbol, el concierto de los Rolling Stones y las quinielas.

Un tiempo más tarde, en enero de 1985, Josep Lluís NÚÑEZ¹⁰⁴, presidente del FC Barcelona y vicepresidente de la Real Federación Española de Fútbol, reclama en un artículo público en varios medios, el aumento del porcentaje de ingreso de los clubes respecto a las quinielas. El propio autor reconoce “si ahora se hallan en tan delicada situación económica, no es sólo por efecto de gestiones desafortunadas o de circunstancias desfavorables, sino porque no han sido recompensados como se merecen tras haber generado todo el dinero del deporte español durante más de seis lustros”. La variación del 1% al 6% respecto al ingreso de las quinielas sería supuestamente suficiente para sanear las cuentas de los clubes españoles.

Las nuevas prácticas en la gestión observadas en el Mundial, junto al reconocimiento popular de los desfases presupuestarios y las desafortunadas políticas económicas de las entidades deportivas, sobre todo fútbol y federaciones, y la conveniencia de aumentar los ingresos, no fueron suficientes para regularizar el deporte profesional español. Las estructuras comerciales de las entidades deportivas despertaron con la explotación comercial de los principales activos de una entidad como por ejemplo el *namings right*, la publicidad en la camiseta o las vallas perimetrales. Así aumentaron considerablemente los ingresos, sin ello suponer la de una estrategia de marketing o una coherencia en los planteamientos de gestión. Las administraciones deficitarias continuaron en boga

¹⁰³ EL PAÍS. 1 de septiembre de 1983 “Atlética de Madrid, en camino de superar la quiebra”

¹⁰⁴ EL PAÍS. 10 de enero de 1985 “La dimensión del los clubes de fútbol en España” Artículo de Josep Lluís Nuñez.

y a finales de los años 80 se ve irremediable marcar un punto de inflexión en el deporte español con la conversión de los clubes en Sociedades Anónimas Deportivas.

5.1.3. La revolución de los años 90: la llegada de las SAD.

“Existía la opinión unánime de que el deporte profesional, especialmente el fútbol, se encontraba en una situación económica crítica, generada por la acumulación de pasivos públicos y privados, que tenía como origen una negativa gestión basada en una absoluta falta de disciplina presupuestaria, es decir gastar más de lo que se ingresa. Una perversa dinámica que se amparaba en un marco jurídico que no exigía responsabilidades en la gestión”. Estas palabras eran pronunciadas por Rafael CORTÉS ELVIRA en 1993¹⁰⁵, como Secretario de Estado para el Deporte, que definían muy bien la situación del deporte español a finales de los años ochenta.

Como respuesta a esa situación, las instituciones públicas consideran una serie de medidas. Por una parte, se implanta un nuevo Plan de Saneamiento del Deporte¹⁰⁶: Se fija un mínimo anual de la recaudación de las quinielas destinado a pagar las deudas del fútbol. Por otra parte, la más importante, se modifica el ámbito jurídico que amparaba las irresponsabilidades de los gestores con la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. En su preámbulo, dicha Ley, comenta la necesidad de dotar una nueva figura societaria denominada Sociedad Anónima Deportiva:

(...) En un primer nivel, la Ley propone un nuevo modelo de asociacionismo deportivo que persigue, por un lado el favorecer el asociacionismo deportivo de base, y por otro, establecer un modelo de responsabilidad jurídica y económica para los clubes que desarrollan actividades de carácter profesional. Lo primero se pretende lograr mediante la creación de clubes deportivos elementales, de constitución simplificada. Lo segundo, mediante la conversión de los clubes profesionales en Sociedades Anónimas Deportivas, o la creación de tales sociedades para los equipos profesionales de la modalidad deportiva que corresponda, nueva forma jurídica que, inspirada en el régimen general de las sociedades anónimas, incorpora determinadas especificidades para adaptarse al mundo del deporte. (...)

¹⁰⁵ CORTÉS ELVIRA, R. 1993, “El cambio necesario” Anuario del fútbol 1993/1994. Ediciones El País, Madrid. [Fecha de consulta: 18 de febrero de 2010]

¹⁰⁶ EL PAÍS, 26 de enero de 1990 “Mendoza: la deuda de los clubes ronda los 25.000 millones” [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010]

Así, la Sociedad Anónima Deportiva se caracteriza por ser un tipo especial de sociedad anónima, por lo que comparte la mayor parte de sus características: se trata de una sociedad de responsabilidad limitada, de carácter mercantil, y cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Al tener responsabilidad limitada, los accionistas no responden con su patrimonio personal, sino únicamente con el capital aportado.

Sin embargo, la sociedad anónima deportiva incluye una serie de especialidades para afrontar una serie de problemas y carencias que habían mostrado las sociedades mercantiles que hasta el momento de su creación habían estado trabajando en el mundo del deporte profesional. El Real Decreto 1084/1991 exige que se constituyan como sociedades anónimas deportivas de carácter profesional y ámbito estatal (y no como meras sociedades anónimas) todas aquellas sociedades que participen en las competiciones que la Ley 10/1990 considera como profesionales, concretamente 1ª y 2ª división de fútbol y la ACB de baloncesto para el ejercicio 1992/93, a excepción de aquellas que presenten sus cuentas saneadas.

En aquel momento solo cuatro clubes como fueron el FC Barcelona, Real Madrid, Athletic Club y Osasuna presentaron sus cuentas saneadas y hoy mantienen vigente su carácter de club elemental.

Javier GÓMEZ NAVARRO, el predecesor de CORTÉS ELVIRA, recordaba¹⁰⁷ en 2004 que “hubo que replantearse la situación y cambiar el modelo jurídico. En definitiva, pasar de unos clubes sin ánimos de lucro a otros de gestión comercial”. Las reacciones el deporte español fueron inmediatas: “La transformación de los clubes en SAD; reconduce el futuro del deporte hacia el mundo empresarial y de responsabilidades donde estarán en juego todos los mecanismos que rigen en la actualidad a las sociedades mercantiles” mantenía Arturo TUZÓN¹⁰⁸, presidente del Valencia CF en 1992. Ezcurra¹⁰⁹, presidente del Osasuna, ese mismo año, también indicaba: “Los dirigentes tendrán que ajustar al máximo los presupuestos para no gastar lo que no tiene y, lo que es más importante, responder ante sus accionistas. La responsabilidad es la piedra angular de toda sociedad”.

¹⁰⁷ GÓMEZ NAVARRO, J. en el seminario Iniciativas para el progreso del Deporte, 2004, Madrid. Según CAMPOS (2006: p23)

¹⁰⁸ LAS PROVINCIAS, 16 de junio de 1992, “De clubes a SAD”

¹⁰⁹ MARCA, 25 de agosto de 1992, “La reconversión”

La conversión de los clubes abría una nueva etapa en el deporte profesional donde las irresponsabilidades acarrearían graves consecuencias. De ese modo, los recientes “propietarios” de los clubes que habían acudido a la suscripción de acciones tenían la obligación de optimizar los recursos de la entidad para contar con un mayor presupuesto que le permitiera competir en la mejor de las condiciones con el resto de equipo sin caer en inversiones desorbitadas que hicieran peligrar su capital.

El Real Madrid, a pesar de no convertirse en SAD fue uno de los pioneros en explotación comercial, con la publicidad en el pecho de la camiseta¹¹⁰, no ya solo por la necesidad sino también como club más representativo y con más repercusión del estado español. Aunque haya que señalar que el primero fue el Racing de Santander con Teka¹¹¹.

El 20 de mayo de 1990, con Ramón Mendoza de presidente, firmaba un contrato con DORNA¹¹² por la cesión de determinados derechos de propiedad del club blanco con el objetivo de “una más rentable explotación” que incluía derechos de retransmisión, hostelería y merchandising. Promoción del Deporte S.A. (DORNA) es un ejemplo paradigmático de la evolución de la explotación de activos deportivos. Nacida en 1988 de la mano de Banesto, en aquel entonces el banco del deporte con Mario Conde. Tal y como manifestaban en aquel momento, su misión era clara: en aquellos primeros años noventa donde los clubes no vislumbraban las posibilidades que tenían entre manos, las empresas privadas se anticipaban ante la posibilidad de negocio y compraban por un determinado tiempo los recursos de los clubes para su explotación.

DORNA poseía, en el año 1994, profundas ramificaciones en diferentes deportes. En el fútbol, por ejemplo, explotaba la publicidad estática de Real Madrid, Barcelona, Valencia, Athletic de Bilbao, Oviedo y Celta, al igual que de varios clubes de Segunda A como Español, Cádiz y Betis. Asimismo, poseía los derechos de televisión del Atlético de Madrid en competiciones europeas, imágenes que tiene en exclusiva Antena 3-TV.

Junto a la necesidad de obtener recursos ante el nacimiento de las SAD y de la observación de negocio por parte de la empresa privada, un acontecimiento sin comparación en España supone la

¹¹⁰ EL MUNDO DEPORTIVO, 1 de julio de 1982. “El Real Madrid con publicidad en las camisetas”

¹¹¹ RACING CLUB [En línea]
http://www.realracingclub.es/el_club/historia/de_vocacion_pionero/ampliar.php?ld_contenido=353&v=0
[Fecha de consulta: 4 de marzo de 2010]

¹¹² EL PAÍS, 5 de mayo de 1990 “Dorna comercializará la imagen del Real Madrid a cambio de 16.500 millones”

explosión de una nueva concepción en la gestión del deporte: los Juegos Olímpicos de Barcelona. Los juegos significaron la incorporación a la gestión deportiva de un gran número de profesionales de otros ámbitos económicos que tras el acontecimiento deportivo quedaron vinculados al deporte y a sus clubes. Sandro ROSELL (2006) lo cuenta así en su libro *Bienvenidos al mundo real*.

La segunda mitad de la década supone la explosión de los departamentos de marketing y comunicación de las entidades deportivas. Por fin, los clubes visualizan la necesidad de crear departamentos que reglamenten de forma profesional los activos económicos de los clubes. Más allá de los directivos que prestan tiempo a estas labores, surgirán profesionales, muchos de ellos, como decíamos, provenientes de la cantera y cultura de los juegos olímpicos.

En esta época, como espejo de la *premier* inglesa que hace ya años que dispone de una gestión profesionalizada de los clubes, se crearán las licencias de explotación de *merchandising*; al mismo tiempo nacerán las tiendas oficiales o redes de distribución donde se comercializa todos aquellos productos licenciados. Los contratos de patrocinio se afianzan y surge el mapa de patrocinadores tratando de desglosar todos los recursos publicitarios de la entidad para generar paquetes organizados de patrocinio que permita satisfacer las necesidades de distintos perfiles de empresa. Nacen también los palcos VIP como comercialización del antiguo palco de autoridades. Se amplían dichas zonas y se completan de todos los complementos de confort para que patrocinadores y empresas adquieran lujosas localidades para clientes e invitados.

El nacimiento de las cadenas privadas provoca una disputa por los derechos de retransmisión del deporte. Las entidades deportivas recibirán un nuevo becerro de oro. Sin embargo la Ley Bosman¹¹³ les hace caer en los vicios de siempre y la apertura del mercado conlleva de nuevo a gastos sobredimensionados.

En términos de comunicación, el mundo de Internet abre la vía de las webs corporativas de las entidades. Los gabinetes de prensa que desde los años setenta se encargaban de organizar las ruedas de prensa y controlar las relaciones de los clubes con los medios, ahora tenían que generar una información diaria para su espacio en la red. Con los medios de comunicación propios, nacen los departamentos de comunicación como una redacción propia o interna que conecta directamente a la entidad con su aficionado sin la necesidad de pasar por el filtro de periódico, radios o televisiones.

¹¹³ EL MUNDO, 22 de diciembre de 1995. “Bosman: he contribuido a la libertad de los jugadores”.

Al mismo tiempo, aprovechando la redacción periodística, la revista del partido que solía estar licenciada pasa a ser un producto interno que se edita en el propio club y que comercializara el departamento de marketing. Si bien no todas las entidades crean los departamentos de marketing y comunicación, los clubes más grandes sí implantan esta labor, estratégica y operativa, en su seno.

5.1.4. El siglo XXI da la bienvenida al marketing deportivo

El nuevo siglo supone la consolidación del concepto de marketing deportivo. Este concepto sale de los clubes y de los despachos para asaltar las páginas de los periódicos deportivos y colarse en las conversaciones y debates de los aficionados al deporte. Buena culpa de ello la tiene Florentino Pérez. En 2000 fue elegido presidente del Real Madrid superando en las elecciones al entonces presidente Lorenzo Sanz.

En 1995 ya se había presentado candidato a la presidencia del club blanco, aunque entonces fuera derrotado por Ramón Mendoza y en una entrevista concedida a EL PAÍS¹¹⁴ ya mantenía “ningún éxito se consigue sin estabilidad económica”, como eje de su labor directiva. Pérez se propuso desde su llegada la transformación de una institución deportiva en un concepto más amplio de empresa de espectáculos que comportara un incremento en los beneficios y la reinención del concepto de competitividad.

En su discurso a los socios del 23 de septiembre de 2001 transmitía este mensaje: “El Real Madrid es un gran generador de contenidos; su marca es conocida en todo el mundo. Sus ingresos ordinarios revelan que no es capaz de convertir esa millonaria audiencia y acogida en la fuente de financiación fundamental del club. Sólo a través de un plan de marketing eficaz seremos capaces de hacer fructificar ese liderazgo mundial. Asumir que esa dimensión de “mercado” tiene que formar parte de alguna manera del proceso de toma de decisiones dentro del club”¹¹⁵.

Según estas premisas que establece, observamos que más allá de ser un club de fútbol que busca generar recursos para sobrevivir en la competición, concibe al club del siglo XXI como una empresa de espectáculo deportivos, con una marca potente que se puede explotar de numerosas formulas.

¹¹⁴ EL PAÍS, 4 de enero de 1995, “F. Pérez: Ningún éxito se consigue sin estabilidad económica”.

¹¹⁵ URRUTIA DE HOYOS, I; KASE, K; MARTI SANCHÍS, C y OPAZO BRETÓN, M. (2006) *El mapa estratégico del Real Madrid: El arte de construir una marca*. Análisis Financiero, Madrid.

José Ángel Sánchez, mano derecha del presidente, relataba en los primeros años de la década: “la clave es desarrollar una serie de acciones que transformen una relación meramente pasional entre la marca y la audiencia en una relación que posibilite un retorno económico”¹¹⁶.

Por otra parte, la esencia del club era generar contenidos “blancos” para su afición/audiencia/consumidores. Más allá de disponer de un encuentro cada semana que supone la culminación de espectáculo deportivo, el club puede generar contenidos cada día, físicos o de información, que a su vez comporten beneficios. El *merchandising*, a través de una distribución mundial a partir de alianzas supranacionales¹¹⁷, y fundamentalmente información y contenidos audiovisuales. Para ello, el departamento de comunicación creció sobremanera para generar información para la web, revistas y canal de televisión. Cualquier aficionado podía leer las últimas novedades del conjunto blanco en varios idiomas o encender la tele y ver reportajes o partidos las veinticuatro horas del día.

La nueva perspectiva de gestión económica-deportiva tuvo varias consecuencias:

- a) Instauró un modelo de gestión que si bien estaba diseñado para grandes entidades podía adaptarse a cualquier tamaño. Más allá de la operativa y del tamaño de la audiencia, la importancia estribaba en la estrategia y en la nueva óptica de la entidad deportiva.
- b) Inició una competición económica entre los grandes clubes europeos por el mercado global. Los países asiáticos y Estados Unidos fueron, y son, objeto comercial dado su gran tamaño y su poder adquisitivo.

Los deportes profesionales minoritarios (baloncesto, balonmano, motociclismo, ciclismo) tuvieron que adoptar y asimilar antes las técnicas y perspectivas del *sport business*. A diferencia del fútbol, sus derechos de retransmisión no eran el becerro de oro, no era suficiente para cubrir sus costes, así que comenzaron a vislumbrar la posibilidad de obtener beneficios con la explotación de su marca o de rentabilizar sus estadios todos los días de la semana.

¹¹⁶<http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/2C2B41246AE33DDFC12570580036E22E?OpenDocument>

¹¹⁷ GRUPO PEGASO [En línea] “Alianza Real Madrid y Grupo Pegaso de Mexico”: http://www.grupo-pegaso.com/deportes_rmadrid.html. [Fecha de consulta: 20 de febrero de 2010]

Como ejemplo, el Estudiantes, a principio de década, junto a sus entonces patrocinador Adecco inició un plan de desarrollo estratégico donde habría una línea de negocios¹¹⁸ con el “alquiler” de su pabellón e incluso sus jugadores y técnicos con el objeto de convocar jornadas de formación y “coaching” a empresas y ejecutivos a través de su sponsor.

Con esta acción, se observaban dos tendencias: convertirse en socio (*partner*) del patrocinador, es decir, no solo comercializaba un soporte publicitario de su catálogo sino que club y empresa se unirían para iniciar el desarrollo de actividades de negocio para ambas partes. Por ejemplo, la formación empresarial.

De forma genérica en la pasada década, se extendieron todas las vertientes del marketing y comunicación. La promoción publicitaria de campañas de abonos o marcas acaparó un enorme protagonismo no solo por la planificación de medios sino sobre todo por la repercusión que produjo. La pieza de la Sra. Rushmore “Papa ¿Por qué somos del Atleti?”¹¹⁹ fue quizá la más llamativa pero como una moda, las entidades deportivas acudieron a las agencias de publicidad para aumentar el número de abonados o bien para consolidar una imagen de marca.

De forma paralela, los grandes clubes crearon también las plataformas de fidelización. Los grandes clubes tenían la limitación de sus estadios como límite a la hora de establecer su masa social: los clubes, carnés varios y plataformas permiten incrementar su masa social con distintos acuerdos que incluyen contraprestaciones de contenidos y excluyen la localidad en el estadio.

Se dieron, de forma puntual, la utilización de nuevas herramientas importadas como los “Naming rights” o derechos de denominación de los estadios a la hora de maximizar beneficios. El ONO Estadi¹²⁰ de Mallorca fue probablemente aunque en otros deportes ya se había utilizada esta técnica importado de Estados Unidos y que ya estaba arraigando en otros países europeos. La única novedad era aplicar la marca publicitaria a recintos deportivos dado que ya hacía décadas que estos “Naming rights” se había aplicado a los nombre de equipos (baloncesto, atletismo o ciclismo). De forma paralela, surge la oportunidad de explotar los estadios de forma diaria y no sujeta a la

¹¹⁸ ESTUDIANTES [En línea]: “Club de negocios Adecco Estudiantes”
<http://www.estudiantes.com/maniael.html>. [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010]

¹¹⁹ YOU TUBE En línea]: <http://www.youtube.com/watch?v=8CWQEcs5R7g> [Fecha de consulta: 16 de febrero de 2010]

¹²⁰ 20 MINUTOS, [En línea]: “Son Moix será desde hoy Ono Estadi”
<http://www.20minutos.es/noticia/141876/0/sonmoix/onoestadi/mallorca/> [Fecha de consulta: 7 de febrero de 2010]

celebración de un encuentro. Restaurantes, cines, tours, centros comerciales e incluso incursiones al corazón del evento deportivo: alquiler del terreno de juego a empresas, bodas, bautizos, comuniones¹²¹.

Por último, para resumir la absoluta puesta en marcha de los departamentos de marketing y comunicación en la primera década del siglo XXI, destacar la eclosión de encuentros especializados, seminarios e incluso máster dedicados a la gestión y administración de entidades deportivas y concretamente al marketing y comunicación.

¹²¹ LAS PROVINCIAS, [En línea]: “Bodas, bautizos, comuniones en Mestalla”
<http://www.lasprovincias.es/valencia/20090210/deportes/mas-futbol/bodas-bautizos-comuniones-mestalla-20090210.html> [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2010]

5.2. LAS DIMENSIONES DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA

5.2.1. Las tres personalidades de una organización deportiva y su comunicación

En el pertinente estudio documental sobre entidades deportivas es necesario focalizar la atención en la propia organización. En las singularidades que presenta una entidad deportiva y que la distinguen de otras organizaciones. Concretamente entre las distintas dimensiones o papeles que puede interpretar esa misma entidad. Una de las cuestiones que se incluyen en este documento plantea que la organización global asume distintas personalidades en función de la visión corporativa, el destinatario del mensaje o la razón de la acción. En este punto se analizarán las tres personalidades y su comunicación relativa. En el capítulo nueve y diez, dedicados a la planificación estratégica y las herramientas propias, se analizará con mayor profundidad y de forma conectada a este punto, las particularidades del proyecto corporativo y la confección de un mapa de públicos.

GINESTA en su Tesis Doctoral *Les tic i l'esport*, establece una aproximación a esas diferentes dimensiones de una organización deportiva manifestando que existen tres personalidades: Institución, club y equipo: "Existe una notable diferencia entre el consumidor de deporte y el de otros productos. Los primeros disponen de una fidelidad ciega frente a su equipo que los ayuda a no dejarlos de lado ni cuando los resultados no acompañan. Es en esta singularidad de este tipo de consumidor, en su fidelidad, donde se forja la triple personalidad aunque se hacen más presentes en el momento en que analizan las organizaciones deportivas como organizaciones globales" (2009:167).

Al mismo tiempo, COSTA (2008:68), en su análisis de la función de la dirección del comunicación, defiende que el DirCom¹²² debe coordinar tres esferas comunicativas en relación a sus tres campos

¹²² Dircom es el acrónimo de directo de comunicación. Algunos profesionales utilizan DIRCOM para referirse a la Dirección de Comunicación y en minúsculas al profesional.

de acción: la comunicación organizacional (interna), la comunicación corporativa y la comunicación de producto. Pues bien, si cruzamos esta triple personalidad de las organizaciones deportivas que plantea GINESTA, con las esferas de la comunicación de COSTA, que también se analizará con mayor profusión en el siguiente capítulo, se encuentran evidentes conexiones.

Ilustración 5.1. Correspondencia entre dimensiones de una entidad deportiva y esferas de la comunicación. Elaboración propia basada en GINESTA (2009:170)



Esta ilustración, evolución basada en una elaboración de GINESTA, esquematiza esa correspondencia entre las distintas dimensiones y ámbitos de comunicación. La dimensión institucional de una entidad deportiva se vincula directamente con la comunicación corporativa (el discurso de identidad de la organización). La personalidad deportiva o “equipo” deriva en su manifestación en la comunicación de producto (el discurso sobre el producto). Por último, el registro de sociedad anónima deportiva, o club, se relaciona con la comunicación interna (el discurso que cohesiona la propia organización). Dicha correspondencia se somete al cumplimiento de unos determinados objetivos de comunicación frente a un mapa de públicos.

5.2.2. La institución.

GINESTA manifiesta que “en las grandes entidades, como el FC Barcelona o Real Madrid, los clubes asumen una nueva forma, la de institución. Institución porque la entidad proyecta unos valores, tiene una entidad que puede convertir en una imagen de proyección e inalterable a lo largo del

tiempo". Esta afirmación es cierta aunque quizá incompleta. Las entidades de menor tamaño y que no necesariamente tienen una raigambre centenaria y un ámbito internacional, también pueden disfrutar de la fijación de una determinada identidad, de unos valores y de la proyección de una imagen acorde a esos parámetros.

El concepto de organización como personalidad de la empresa lo plantea a principio de los noventa Pascale WEIL. Esta pionera del *corporate* apunta que la institución es la manera que la organización da a conocer sus objetivos y la voluntad que la guían: "Al erigirse en institución, la empresa revela una toma conciencia" (1992:28). Es la personalidad social de la entidad, su proyección pública como agente participante que contribuye al desarrollo de su entorno.

Según WEIL, la comunicación permite a la organización dejar de centrarse únicamente en transmitir los aspectos productivos para dar a conocer su esencia. La autora francesa refleja que existe una traslación del mercado de productos al mercado de la comunicación: "La institución es el emisor del proyecto de las políticas de la empresa en el mercado de la comunicación. (...) El mensaje es al mercado de la comunicación lo que el producto es al mercado comercial. Los medios de comunicación de masas son el canal de la información, del mensaje, así como la distribución lo es del producto. El destinatario es el receptor del mensaje como el consumidor es el receptor del producto" (1992:30).

Pascale WEIL indicaba en el final de su obra de referencia *La Comunicación Global* que los proyectos de empresa proliferan en ausencia de los proyectos de sociedad. Cuestión que se asemeja a la vindicación actual del concepto de Responsabilidad Social Corporativa: "Estas empresas, reconvertidas por ellas mismas en instituciones, ocupan el papel del estado para reclamar la identidad nacional. En busca de la constitución de cada uno" (1992: 228).

Finalmente, plantea una semejanza que toma más importancia si cabe en el caso de las entidades deportivas: "<El siglo XXI será religioso o no será> decía Malreoux: *re-ligere*, es religar al individuo a su trono, darle un sentido, una identidad, un lugar respecto a otros. Religión y comunicación tienen significados propios. Las dos tratan de poner en común, en comunión, en aquellos momentos en que el lazo social parece disuelto" (1992: 232). Cuestión singular una vez reconocida la afirmación de XIFRA (2008: 222) que se pregunta: "El porqué de nuestra afición, a veces irracional, por un deporte que nos permite una vivencia religiosa indispensable para nuestro sistema emocional". El sociólogo LLOPIS GOIG (2006:131) también sostiene que "es evidente la

existencia de un amplio número de similitudes entre fútbol y rituales religiosos. Estas similitudes se ha ido estructurando a partir de transferencias e imitaciones de las tradicionales”.

Por tanto, queda clara la personalidad institucional de cada entidad deportiva, más allá de la propia competición, más allá de ser objeto de consumo y fuente de identidad. Como bien señala GINESTA (2009:169) a partir de unas palabras de PUJOL: “La institución es el paraguas que recoge toda la actividad del Club, y en muchas ocasiones, ha estado configurado a lo largo de la historia de la entidad”.

5.2.3. El equipo.

El hecho profundamente diferencial de un club deportivo frente al resto de organizaciones empresariales, deportivas o sociales es la disposición de uno o una serie de equipos deportivos. Habitualmente, el equipo o equipos están circunscritos a un deporte, a distintos niveles, edades y sexos, aunque también es posible la existencia de clubes multideportivos. Éstos en mucha menor proporción que los mono-deportivos.

En cualquier caso, la entidad deportiva y, especialmente, aquella dedicada al deporte de élite cuenta con un diseño sofisticado de equipos. Equipos configurados con grupos de deportistas que compiten en determinada competición federada con el objeto de conseguir éxitos para la entidad. Al mismo tiempo, son la cara visible de esta entidad, los máximos responsables de proyectar su imagen hacia el exterior y, por tanto, el principal producto. El valor mediático que se señalaba en el epígrafe 4.4.3.

Los aficionados centran su interés hacia la entidad deportiva en esta personalidad o registro de la organización. El juego, que tanto en fútbol o baloncesto, tiene lugar en un recinto local, aproximadamente, en dos ocasiones cada mes. La disposición del abono de cada club permite la asistencia a todos los encuentros a cambio de una cantidad económica de cifra inferior porcentualmente que la entrada individual.

LLORENS (2011: 319) indica que “el juego, sus jugadores y todo lo que acontece alrededor de la cancha constituyen las principales demandas informativas de una entidad deportiva. El principal factor de atracción y consumo”. TOYOS y AGUDO (2003: 167) muestran más claro si cabe este argumento: “Las singularidades que presenta un mercado como el fútbol y la gran evolución que ha

sufrido en los últimos años, desde el doble punto de vista de espectáculo y negocio, se nos plantea la posibilidad de traducir esas en cuatro P's en cuatro C's que parten de entender el modelo de negocio de los clubes de fútbol como el de un proveedor de contenidos". Así pues, el producto de una entidad deportiva supera el propio espectáculo deportivo para convertirse con la provisión de contenidos relativos al propio equipo. En el capítulo nueve se analizará con detalle esta equivalencia.

5.2.4. El club.

La última de las tres dimensiones que se disecciona es el "Club" o Sociedad Anónima Deportiva, es decir, su figura legal, federativa y de índole más organizacional. Cualquier equipo que participe en una competición depende de, a la postre, una forma jurídica que sustenta la actividad. El club, tal y como afirma el periodista y director del Barça TV Eduard PUJOL en GINESTA (2009:170): "Es la razón de ser de la institución. Allá donde se desarrolla la práctica deportiva y la institución".

El club es la forma jurídica, declarada en la Ley 10/1990 de 15 de octubre del Deporte¹²³, vista con anterioridad, que asume la entidad deportiva frente a la federación competente y los organismos del estado. En el universo de este estudio, tal y como se ha avanzado en el capítulo 5.1.3 de este capítulo, a partir del año 1990 los clubes de ámbito profesional de los deportes de fútbol y baloncesto son todos Sociedades Anónimas Deportivas, como se ha visto, excepto el Real Madrid, FC Barcelona, Athletic de Bilbao y Osasuna, que son clubes deportivos elementales. Dicha conversión fue auspiciada con la señalada modificación en el ámbito jurídico con la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

Es este registro quizá el que presenta menor capacidad de atracción o en tal caso a un grupo de menor tamaño como son los profesionales de la industria, los medios especializados, los propios

¹²³ Los Clubes Deportivos constituyen la principal forma asociativa de las Entidades Deportivas. A efectos de la Ley, podemos definir como clubes deportivos aquellas asociaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades o competiciones deportivas.

Dentro de los clubes deportivos, éstos se dividen en Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes Deportivos Elementales. Las primeras son aquellas entidades de la base asociativa, integradas por personas físicas o personas jurídicas, que tienen como finalidad esencial participar, practicar o fomentar la actividad deportiva que están sometidas a un régimen especial reflejado en la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas Real Decreto 1251/1999. Los segundos son aquellos cuya principal finalidad es fomentar la creación de Asociaciones Deportivas. Y esta idea queda claramente reflejada en el antiformalismo que rodea y preside la constitución de un club elemental.

accionistas o abonados implicados es estos asuntos. La gestión, planificación y control financiero de la entidad corresponden a esta dimensión. El club es la materia gris; el cerebro de la entidad.

5.3. LOS PÚBLICOS DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA

Si es relevante conocer las distintas dimensiones que puede encarnar una organización deportiva es más, si cabe, reconocer los grupos o colectivos que la rodean. Cada perspectiva académica o intelectual puede establecer una clasificación diferente en función de los criterios empleados. No obstante, se va a tratar de dibujar y conocer las distintas escalas de clasificación con tal establecer un mapa de públicos multipolar.

5.3.1. Enfoque del *management* estratégico

TESONE, PLAT y ALEXAKIS (2005) aplican el *management* estratégico al mundo del deporte. Su trabajo coge como muestra las franquicias de la National Football League (NFL) de los Estados Unidos. Afirman que tradicionalmente existen cuatro grupos alrededor de una entidad deportiva: accionistas, trabajadores, clientes y actores comunitarios. No obstante, después de analizar el funcionamiento del mercado de las franquicias en Estados Unidos, los tres autores apuntan que en el estudio del deporte estos grupos se reducen a tres: deportistas, fans y organizaciones deportivas y que “este modelo puede funcionar perfectamente a todo tipo de deportes” (2005:3).

El modelo tiene una particularidad respecto al genérico; estos tres grupos tienen a los medios de comunicación como elemento de relación principal. Mientras que FREEMAN¹²⁴ considera a los medios masivos como un público importante en el estudio de las organizaciones, pero en ningún momento lo sitúa en el centro del modelo, TATSONE, PLATT y ALEXAKIS sí lo hacen: “El factor de equilibrio en el modelo es un factor externo, los medios de comunicación, que se interiorizan por cada uno de los públicos a causa de su valor individual para cada uno de ellos”. Según estos

¹²⁴ FREEMAN aporta el enfoque sobre los grupos de interés que en la actualidad tiene tanta importancia para la gestión de la reputación corporativa o la RSC a través de la obra de referencia *Strategic management: a stakeholder approach* de 1984.

autores, entre los medios de comunicación y cada uno de los grupos existe una dependencia mutua” (2005:5).

Ilustración 5.2. Relaciones entre los públicos de una organización deportiva. Elaboración propia basada en TESONE, PLATT y ALEXAKIS (2005:6)



GINESTA, en este sentido, propone un mapa de públicos que surge de la combinación del complejo mediático y deportivo global y por otra de los estudios derivados del *management* estratégico. Los públicos de una organización deportiva profesional (por ejemplo, un club de fútbol de élite) se pueden agrupar en: organizaciones comerciales deportivas, empresas de comunicación, administración o instituciones políticas, los fans y otras organizaciones deportivas y deportistas profesionales.

Ilustración 5.3. Mapa de públicos de una organización deportiva. Elaboración propia basada en GINESTA (2009:172)



5.3.2. Enfoque de la sociología

El aficionado de un club deportivo ha sido objeto de numerosas investigaciones y estudios, motivados por la singular vinculación que une a “fan” y club. Dicho estudio adquiere importancia a partir de los 80 de forma paralela a la explosión de acontecimientos de carácter violento cuyo paradigma es el triste episodio de Estadio de Heysel con centenares de víctimas. Fue el advenimiento de algunos colectivos de aficionados como los “hooligans”, “tiffosi” o “ultras”. Algunos de los autores relevantes desde esta perspectiva son CRAWFORD o GULIANOTTI, citados ya en el capítulo cuatro de este documento con sus destacados trabajos *Consuming sport* y *Sports Spectators and the Social Consequences of Commodifications: Critical Perspectives from Scottish Football*, respectivamente.

La misma definición de “fan” entraña complejidades. Hay diversas definiciones e incluso hay una tipología que ha evolucionado a lo largo del tiempo. Una primera definición interesante es la de CRAWFORD (2004:20): “Ser un fan no es simplemente una etiqueta o una categoría, sino una identidad y un comportamiento”. Esta idea de comportamiento puede servir para establecer la diferencia entre un fan y un espectador. Tal y como apunta LEE (2005:169): “Los fans son más activos que los espectadores siguiendo un deporte, invirtiendo más emociones y recursos materiales a favor de sus jugadores o equipos”. Por tanto, mientras el fan es considerado activo, LEE (2005) conceptualiza el espectador como actor pasivo.

MIGNON (1999:92) teoriza sobre el fenómeno fan a partir del concepto de integración: “Ser un fan constituye un elemento de apertura personal y ofrece una campo de experimentación a través de la búsqueda de diferenciación y la inclusión en algunas cosa más grande, en el marco de un movimiento o causa donde participar”. Mientras que MOLLER (2002:211) hace una aproximación más mercantilista: “Ser una fan quiere decir cultivar determinada relación con el producto i servicio producido para consumirse en la esfera pública del ocio para una persona en particular o un grupo”.

Los fans son consumidores con un grado de fidelidad a las organizaciones, que hacen de su afición “una forma de vida”, incluso recriminando aquellas actitudes que sólo apuntan al carro de ganador (GIULIANOTTI, 2005:389-392). La ventaja de un club sobre cualquier otro producto o marca es que, aunque fallen los resultados, la lealtad nunca se acaba (VERDÚ, 2002).

De esta manera, CRAWFORD aporta una de creación de fan en función de su implicación moral con la organización deportiva. El autor hace la siguiente distinción a través de la ilustración:

Ilustración 5.4: Fan en función de su implicación moral. Elaboración propia basada en CRAWFORD (2004:42).

Público General	No tiene interés o conocimiento.
Público Interesado	El individuo comienza a desarrollar un interés hacia un equipo. Los procesos de interacción social que tendrá este interesado , sea a través de personas próximas contribuyen.
Público Comprometido	Aquellos que apoyan un determinado equipo y dicha actividad ocupa una parte de su vida cotidiana.
Público Devoto	Seguidores del equipo desde hace años, que también hacen extensible su afición a la vida cotidiana y con el gran conocimiento de las reglas del juego, de la historia de su club.
Aficionado Profesional	El pequeño grupo de seguidores que sacan ingresos del hecho de estar involucrados en el deporte o su entusiasmo. Se dedican a escribir webs o gestionar organizaciones de aficionados.
Aparato	Individuos que están involucrados en administrar del deporte: empleados, entrenadores... Aquellos que trabajan en las organizaciones deportivas y que ellos mismos son devotos.

Otros autores como MALCOLM, JONES y WADDINGTON (2000) han estudiado los fans desde la demografía. A través de un estudio de recopilación estadística de encuestas realizadas entre 1984 y 1997 llegaron a la conclusión que, a pesar de las informaciones publicadas en la prensa británica y la creencia de los directivos de que “el fútbol está moviéndose hacia un modelo familiar” el perfil sociológico no había cambiado tanto como parecía.

No hay duda, sin embargo, de la mercantilización del deporte, tal y como se ha visto en el capítulo anterior. Se insiste en el peligro que supone la pérdida de identidad para el propio deporte o la recalificación del propio fan. GIULIANOTTI (2005:393-398) señala cuatro razones de esa recalificación:

- La aparición del deporte como una de las principales industria del tiempo libre.
- El fan ha desarrollado una identidad de mercado que lo lleva a entender la industria del deporte como un aspecto de la modernización.
- Directivos conciben el valor de los aficionados de un club en términos económicos.

- La llegada de tesis neoliberales que consideran que los fans no deben formar parte del cuadro de decisiones de un club.

Los grupos de aficionados no suelen llevar bien esa progresiva mercantilización. De hecho, este proceso ha contribuido desgraciadamente al fenómeno creciente del *hooliganismo*. VIÑAS¹²⁵, en suelo español, ha estudiado con profusión las particularidades de este fenómeno.

5.3.3. Enfoque de la comunicación corporativa

Desde esta perspectiva, tal y como se señaló en el capítulo dos, son escasos los estudios realizados en el cruce de la comunicación y deporte. Desde un prisma más específico relativo a la tipificación de públicos tan solo se cuenta con los precedentes de OLABE y MEDIAVILLA. En el capítulo ocho dedicado a las herramientas a disposición de una dirección de comunicación se tratará de aportar las claves de un sofisticado mapa de públicos correspondiente a una entidad deportiva que contribuya en un futuro a completar esta carencia bibliográfica.

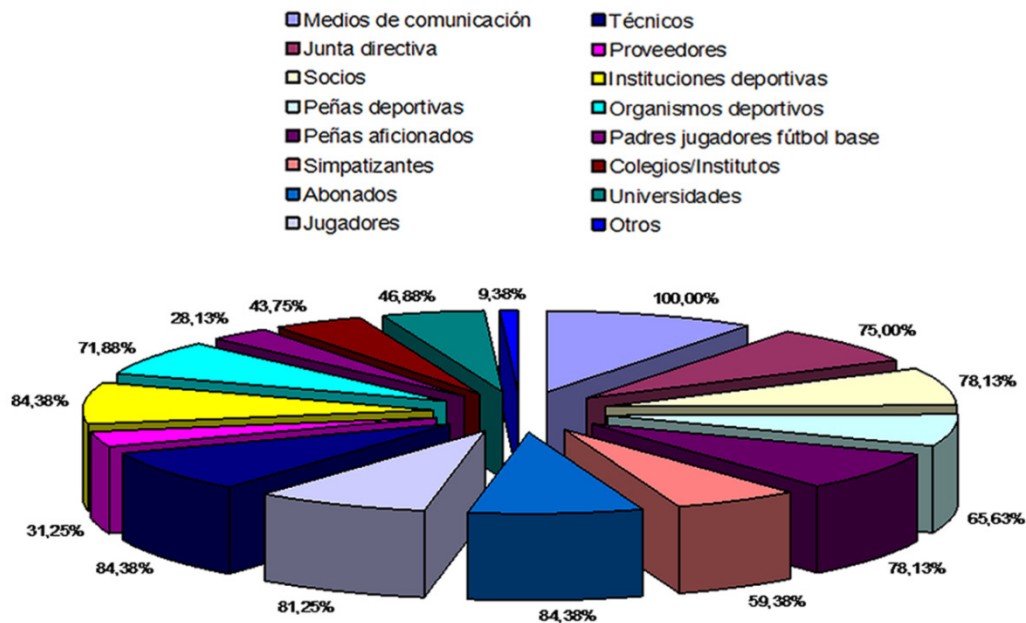
OLABE, por su parte, afirma a partir de su investigación *La comunicación corporativa en los clubes de fútbol*, cuyo objeto de estudio son los clubes pertenecientes a la LFP, que los medios de comunicación son el principal público para los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol. Todos los encuestados coinciden en su importancia (100%). Otros públicos externos con los que mantienen relaciones comunicativas son las instituciones deportivas (84%) y organismos deportivos (72%). Desde el punto de vista de los públicos internos, los departamentos de comunicación consideran que los técnicos (84%), los abonados (84%), los jugadores (81%), los socios (78%) y la junta directiva (75%). Entre los intermedios, estos departamentos entienden que se relacionan principalmente con las peñas de aficionados (78%) y con las peñas deportivas (65%). La investigación, sin lugar a dudas, revela determinados síntomas de miopía en el sector.

MEDIAVILLA (2001:20) mantiene que “sea cual sea el proyecto de gestión deportiva, el conocimiento del público concreto con el que comunicar es imprescindible, porque ellos determinará todas las circunstancias de los instrumentos de comunicación que se vayan a utilizar”. De hecho, el autor denomina *público* al “conjunto de personas en la órbita de una organización

¹²⁵ VIÑAS, C. (2005) *El Mundo ultra. Los radicales del fútbol español*. Madrid: Temas de Hoy; (2006) *Tolerancia Zero. La violència en el futbol*, Barcelona: Angle editorial.

deportiva cuya actuación afecte a su acción, ya sea por la oferta de servicios, actividades o venta de artículos deportivos”. Define los siguientes tipos de públicos existentes:

Ilustración 5.5. Públicos de los clubes. Fuente: OLABE (2009:11)



- Clientes/Usuarios: Reales y potenciales de una oferta deportiva. Es el que da sentido a la existencia de las propias entidades al ser el consumidor o usuario de sus productos.
- Empleados: los trabajadores de una organización.
- Públicos específicos: Colectivos a los que les puede interesar una oferta deportiva concreta.
- Público en general: Al que van dirigidas las acciones en medios de comunicación masiva.
- Públicos intermedios: Proveedores y distribuidores.
- Otros: Medios de comunicación, líderes de opinión, entidades financieras o institución.

En cualquier caso, parece evidente destacar que, desde esta posición, la figura del público como mero receptor de las acciones comunicativas resulta desfasado. Los teóricos de este fenómeno de la comunicación institucional abogan por intercambiar el concepto de público por el de interlocutores, con el que se dinamizan los procesos comunicativos de las organizaciones (SOTELO ENRÍQUEZ, 2001:197). Es decir, transformar la perspectiva no participativa de los públicos en un mecanismo permanente de retroalimentación.

5.3.4. Enfoque del marketing

Una vez revisado el enfoque del *management*, de la sociología, de la comunicación corporativa, conviene también analizar las aportaciones del enfoque de la mercadotecnia. Para cumplir tal objetivo se ha confiado en los trabajos respectivos de TOYOS Y AGUDO, LLORENS o los clásicos MULLIN, HARDY y SUTTON.

Los primeros, en su libro *Marketing del fútbol*, unen irremisiblemente la clasificación de los distintos públicos – o consumidores- al concepto de segmentación. SANTEMASES (2001:179) lo define como “un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una estrategia comercial diferenciada, con el fin de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa”. En función de esta segmentación se pueden establecer distintos criterios que distingan los subgrupos homogéneos, siempre y cuando sean medibles, accesibles y viables. Los criterios de segmentación se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 5.6: Criterios de segmentación. Elaboración propia basada en Vázquez, Trespalacios y Rodríguez (2002).

	GENERALES	ESPECÍFICO
OBJETIVOS	1. Demográficos: sexos, edad... 2. Geográficos: región, hábitat 3. Socioeconómicos: ingresos, ocupación, clase social	1. Estructura del consumo 2. Uso del producto 3. Lealtad 4. Tipo de compra: primera o repetición 5. Situación de compra 6. Lugar de compra
SUBJETIVOS	Segmentación psicográfica: 1. Personalidad 2. Estilo de vida	1. Beneficio buscado 2. Actitud 3. Percepción 4. Preferencias 5. Sensibilidad a las variables de marketing

Cada uno de estos criterios establece una clasificación de consumidores distinta. Dado que sería excesivo reproducir dicha clasificación presentada en el capítulo cuatro tan solo se profundiza en la segmentación a través de criterios de carácter específico que destacan por su validez. Así, se señala la clasificación establecida según la tipología de consumidores futbolísticos. Esta segmentación, esquematizada en la ilustración 5.7 por los autores a partir de una investigación realizada sobre el Racing de Santander, se configura a partir del cruce de dos parámetros como son los “perfiles socio

demográficos” y los “hábitos de asistencia” de cada uno de los grupos asistentes identificados con anterioridad.

Jaume LLORENS (2011) en una Tesis Doctoral defendida recientemente en la Universidad Jaume I, clasifica los aficionados al fútbol en función de un criterio objetivo específico como es la lealtad. Manifiesta que la lealtad o afinidad de un aficionado de fútbol a su equipo se considera como el paradigma de la lealtad de consumo. Es muy difícil que un aficionado cambie de equipo a lo largo de su vida, lo cual parece indicar un alto componente emocional en sus motivaciones y en sus comportamientos (2011:318).

Ilustración 5.7: Tipología de consumidores futbolísticos. Elaboración propia basada en TOYOS y AGUDO (2003:157)

SEGMENTO	CARACTERÍSTICAS	PERFIL	TAMAÑO
AFICIONADOS	Mayor grado de importancia acerca de los motivos de asistencia y características deportivas del equipo. Atraídos por el deporte en general y el fútbol en particular.	Gente Joven. Formación media, básica y sin estudios. Abonados. Asistencia inferior a 5 años. Acude acompañado con más intensidad.	37%
ESPECTADOR ESPORÁDICO	Asistencia por aspectos lúdicos. Valora más el espectáculo que el resultado.	Gente Joven. Formación media y universitaria. Mayor peso no abonados. Asistencia inferior a 5 años. Acude acompañado con más intensidad.	14%
FOROFO DEL FÚTBOL	Busca la presencia de jugadores estrellas y/o un equipo grande. No tienen un vínculo emocional con el equipo local; si con el fútbol.	Adultos. Formación media y universitaria. Abonado. Asistencia superior a 6 años. Acude acompañado con menos intensidad.	18%
HINCHA DEL CLUB	Abonados del club con fuertes lazos afectivos. Mayor antigüedad respecto a su asistencia a eventos. Prima el resultado sobre la calidad de juego.	Adultos. Formación media y universitaria. Abonados. Asistencia superior a 6 años. Acude acompañado con menos intensidad.	31%

La lealtad, según LLORENS (2011:319-320), se compone de varios niveles o escalones. Figuran la lealtad cognitiva (que refleja la información y creencias de una persona hacia un producto), la lealtad afectiva (que indica la predisposición del individuo hacia el producto), la lealtad conativa (que representa la intención de compra) y por último, la lealtad conductual (la propia acción). En función de la implicación de estos aficionados respecto al equipo, encuentra básicamente dos tipos de aficionados (LLORENS, 2011:326):

- Nivel medio – bajo: Se identifican con determinado equipo de fútbol, pero no son especialmente seguidores de este deporte en general. Estos aficionados llegan a desarrollar una intención de compra hacia su equipo tanto a través de variables de carácter emocional como de carácter cognitivo; siendo tan importante para ellos que perciban unas

asociaciones positivas de la marca de su equipo, algo puramente emocional como que estén satisfechos con la relación que tienen con el equipo, basándose en que esta relación es justa al tener un coste adecuado para ellos en función de lo que reciben. Son proclives a abandonar su equipo por otra actividad que les suponga entretenimiento y algún tipo de vinculación emocional.

- Nivel alto: Se identifican como aficionados de un equipo determinado pero sienten un aprecio especial por el fútbol en general. El desarrollo de la intención de compra por parte de estos aficionados es más preciso que en el caso del otro grupo, ya que existe una gran diferencia para ellos entre las variables de carácter emocional y cognitivo, siendo estas últimas las predominantes en el desarrollo de la fase actitudinal de la lealtad. Así, este tipo de aficionados tan sólo desarrollarán la intención de compra por su equipo si se sienten satisfechos con el mismo, basando dicha satisfacción esencialmente en una percepción positiva del intercambio con el equipo y en un desarrollo del valor de la marca del equipo positiva. La satisfacción es la principal determinante de la lealtad cognitiva, a su vez, por el valor percibido (estadio, atención, servicios complementarios, valor social).

Por último en esta óptica del marketing respecto a la relación de colectivos entorno al fenómeno deportivo, cabe destacar una segmentación basada en un criterio subjetivo específico, respecto a la clasificación de la ilustración 5.6, como es el beneficio buscado. Esta segmentación hace referencia al beneficio y ventaja que espera alcanzar un consumidor o usuario deportivo. MULLIN, HARDY y SUTTON en la obra de referencia *Marketing Deportivo* (1995:63) establecen los beneficios que pueden pretender alcanzar los consumidores que siguen las actividades deportivas:

- Alcanzar unos objetivos, que en buena medida se relacionan con el éxito deportivo del club, es decir, ganar.
- Relacionarse, estar con los amigos, sentirse miembro de un grupo.
- Diversión, entretenimiento, llenar un espacio de ocio a través de la asistencia a un espectáculo deportivo.

6. EL CORPORATE Y LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

6.1. EL CORPORATE COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

6.1.1. Una breve historia de la comunicación corporativa

La asunción del *Corporate* como filosofía de *management* no surge de forma espontánea. Es la comunicación corporativa, adscrita en tiempos pretéritos a las relaciones públicas, la que progresivamente toma importancia en las organizaciones hasta convertirse en un principio de gestión.

Antes de entrar de lleno en los predicados del *Corporate* es imprescindible recorrer de forma fugaz, a partir de la introducción que hace SOTELO (2004) en *Gestión de la comunicación en las organizaciones* las distintas etapas de la comunicación corporativa hasta llegar al paradigma actual.

A principios del siglo XX, las organizaciones ya tomaron conciencia de la necesidad de relacionarse positivamente con la sociedad que le rodeaba. Los primeros agentes de prensa como Ives Lee, pionero de las relaciones públicas, y las primitivas agencias de publicidad comercial desarrollaban en Estados Unidos manifestaciones modernas de comunicación con el objeto de considerar positivamente tanto a las organizaciones como a los productos.

Años más tarde, los regímenes totalitarios europeos y el avance de la segunda guerra mundial pusieron en marcha vanguardistas sistemas de comunicación social e implantación sistemática de comités de información. Es decir, gobiernos e instituciones consideraban necesario seleccionar, organizar y diseñar su información para obtener un determinado impacto en sus públicos.

La época post bélica llegó acompañada de un espíritu reconciliador. Las organizaciones asumieron una dinámica de buenas intenciones y un talante humanista cuyo reflejo en las relaciones públicas

fue representado por la corriente del “*goodwill*”. Empresas e instituciones, a través de la comunicación, trataban de establecer compromisos con su entorno y generar valor para sí mismas.

Sin embargo, la sociedad de los años 70 había perdido la candidez y consideraba superficiales las políticas de las organizaciones. No es suficiente contar con buenas voluntades y comunicarlas. De forma paralela, los teóricos académicos comienzan a considerar a la empresa como un elemento más en el sistema social y no como elemento aislado. Existen otras corrientes que venían desde atrás y que cobran fuerza desde su perspectiva sistémica como la de CUTLIP y CENTER reflejada en *Effective Public Relations* publicado en 1952 y englobada en la Teoría General de Sistemas de carácter interdisciplinar. La organización y su entorno establecen un constante desequilibrio que la comunicación puede neutralizar.

En este sentido, GRUNIG y HUNT, en 1984, avanzan que la comunicación puede ser un recurso estratégico de la entidad. Ambos autores recopilan y describen (2003:22) cuatro tipos de relaciones públicas como modelos teóricos y prácticos:

- El modelo de agente de prensa/notoriedad: tiene como objetivo la propaganda, y la comunicación va en sentido único, del emisor al receptor. No hay interés por la planificación, éste recae en la promoción.
- El modelo de información pública: se utiliza para divulgar información a uno o más públicos. Es un modelo de un único sentido, del emisor al receptor, pero en él importa la verdad. Se puede investigar para determinar si la información que se va a divulgar es comprensible por parte del público objetivo, y también se pueden recopilar datos para determinar quién ha recibido la información, y cuántas personas la han recibido.
- El modelo asimétrico de doble sentido: la comunicación es de doble sentido, del emisor al receptor, y de éste de vuelta al emisor, pero el poder reside en el emisor, cuya intención es persuadir al receptor para que acepte o respalde a la organización del emisor. La organización no cambia con el proceso, pero pretende que cambien las actitudes del receptor. El objetivo de la retroalimentación que reciben es ayudar a las organizaciones a centrar sus mensajes de forma aceptable por los públicos.
- El modelo simétrico de doble sentido: parte del ideal de la comprensión mutua. Es realmente de doble sentido, en forma de una especie de diálogo entre la organización y el público; ambas partes son capaces de ser persuadidas para que modifiquen sus actitudes o comportamientos a raíz de la actividad de relaciones públicas.

El último modelo, el simétrico de doble sentido o bidireccional, es considerado el modelo empresarial adecuado para alcanzar la excelencia en relaciones públicas puesto que garantiza la comprensión mutua entre organización y públicos.

Hacia final del siglo XX, las agencias de publicidad y relaciones públicas están absolutamente asentadas en Estados Unidos y Europa. La economía capitalista de mercado se extiende a las regiones en desarrollo y el modelo anglosajón de gestión de la comunicación es exportado a gran parte del globo, a través de sus grandes agencias de comunicación, que acompañan a las multinacionales en la nueva colonización.

Como modelo opuesto a la teoría anglosajona, irrumpe en Europa, concretamente en Francia, a principio de los noventa, una concepción decisiva en esta área de conocimiento: la dirección de comunicación. Pascale WEIL, citada en el anterior capítulo, proponía en 1990 en su obra *La Comunicación Global* la necesidad de aportar una voz a la institución empresarial en detrimento del discurso del producto.

Hasta este momento, y en buena medida a causa de modelo anglosajón, la comunicación publicitaria y las relaciones públicas, incluyendo las relaciones informativas, son tratadas por departamentos distintos a pesar de compartir herramientas en función de los objetivos o campañas. Las áreas de marketing son conscientes de la importancia de la organización que sustenta a un producto en cuanto a identidad y valores de la marca. Desde los departamentos RRPP se empleaba, en algunos casos, formatos de publicidad comercial. Las barreras se disuelven y por tanto el modelo dicotómico adquiere fecha de caducidad.

Teóricos actuales como VAN RIEL (1997), VILLAFANE (1999) O COSTA (1999) reflexionan sobre estos asuntos en la década de los noventa considerando la necesaria integración de la dirección de la comunicación en una organización para una correcta gestión los recursos, la coherencia de los discursos y la generación de recursos intangible positivos.

En este sentido, MUT CAMACHO (2010:28) recorre brevemente el desarrollo de la dirección de comunicación: "Haciendo un repaso diacrónico, el primer paso en la construcción de la Dirección de Comunicación fue entregar la tarea de comunicación como parte de la estrategia empresarial, el siguiente paso, el que le dio cuerpo, fue convertirse ella misma en estrategia que añade valor a la

estrategia de negocio y consolidar al DirCom como un estratega de la empresa, por último, la consolidación de la figura del Director de Comunicación pasa por la gestión de intangibles”.

6.1.2. El siglo XXI: la adopción de un nuevo paradigma

Tal y como se ha manifestado en el capítulo cuatro, COSTA (2003:194), avanza que la organización, en los albores de este siglo XXI, se encuentra ante la caducidad del modelo productivo y de gestión que había guiado a las empresas desde la propia revolución industrial. La producción en cadena, la dirección hacia el producto y el esplendor de la era del marketing se agotan en favor de nuevas perspectivas cuyo objeto será analizar y desarrollar los elementos intangibles de las entidades como activos estratégicos en el mercado.

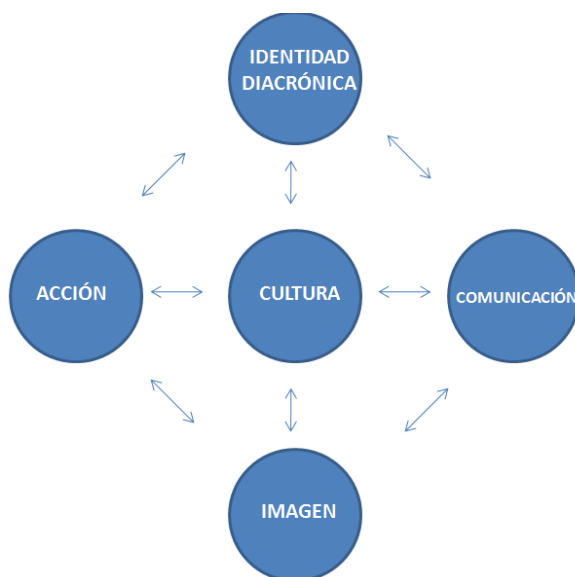
Sostiene COSTA (2008:63), que el paradigma del nuevo siglo se guía por vectores intangibles como la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Valores propios de la era de los servicios en detrimento de los ejes de la era del producto como las finanzas, la producción o el marketing.

La nueva era, globalizada, bidireccional y virtual, no sustituye al modelo anterior sino que lo superpone e instrumentaliza en aras de la estrategia y la diferenciación, puesto que el antiguo paradigma propio del siglo XIX, heredado de la revolución industrial, tiende a la equiparación y a la homogeneidad.

La asunción de un nuevo ciudadano “neo humanista” (que supera la superficialidad postmodernista, que analiza la naturaleza social de la empresa, que exige una nueva racionalidad) y de un nuevo consumidor el “crossuser”¹²⁶ (GIL y ROMERO, 2008): comprometido, que otorga mayor confianza a sus portavoces, que recela de la comunicación comercial clásica, que decodifica los mensajes y estrategias de marketing y que se manifiesta a través, fundamentalmente, de la red 2.0 como vehículo de comunicación multipolar e interactivo, se refleja en la evolución de las organizaciones actuales. Adaptarse al cambio para sobrevivir.

126 Concepto acuñado por GIL, V. y ROMERO, F. y hace referencia a la nueva dimensión de un consumidor activo que participa, aconseja o rechaza, principalmente, a través de la red.

Ilustración 6.1. Esquema del nuevo paradigma de COSTA (2008:64)



En este sentido y ante el cambio de escenario, las concepciones clásicas de la teoría de comunicación: información, propaganda, publicidad y relaciones públicas se ven confundidas tanto en la teoría científica como en la práctica profesional. Estos cuatro elementos son insuficientes en la actualidad (DURÁN, 2005) y no responden a las necesidades de “la empresa comunicativa” que indica LÓPEZ LITA (2000).

6.1.3. Un nuevo contexto, un nuevo modelo

En este contexto, en el de un nuevo paradigma con un nuevo consumidor las organizaciones requieren unas herramientas distintas a las tradicionales, expresadas en la dicotomía comunicación de marketing vs *publicity* que ha dominado de forma hegemónica la comunicación empresarial durante años.

VILLAFANE (1996:315) mantiene que las organizaciones, como ser social, necesitan una planificación estratégica de la imagen corporativa, la *Corporate Theory*, dado que convive con unos públicos que son permeables a cada unos sus actos y mensajes.

Según este autor, este modelo de organización no solo debe gestionarse la comunicación sino que la entidad en sí misma debe ser un modelo de comunicación. Incorporando las técnicas más

avanzadas, la nuevas tecnologías, la planificación y estrategia, la evaluación y el control de gestión. En definitiva, una organización donde la comunicación ocupe un papel determinante.

Así, el propio VILLAFANE (1999:14) define el *corporate* como la función de la comunicación e imagen en las organizaciones. Se intuye según esta presentación del término que la imagen y la comunicación deben tener una función específica en la organización, es decir, no figuran como herramientas sino como función en sí misma.

Por su parte, el diccionario J.WALTER THOMPSON (2002), define *corporate* como un término que se emplea para: definir la gestión estratégica de la imagen corporativa de una empresa, teniendo en cuenta los dos tipos de factores que influyen en ella, de naturaleza intangible – identidad visual, comunicación, cultura corporativa, etc. – y los referidos a las políticas funcionales – financiera, de producción, comercial, etc.

CAPRIOTTI (2009), sin referirse al término *corporate*, habla de “un proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad de una corporación para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de *branding corporativo*”. Quizá no lo denomina con el mismo nombre pero, sin lugar a dudas, son procesos de gestión muy similares.

Más allá de los matices que aportan cada una de las acepciones, conviene señalar que la aportación principal de los autores que reivindican el *corporate* se pueden resumir como *la perspectiva global de la gestión de la comunicación organizacional y la puesta en valor de todos aquellos rasgos identitarios que diferencian a la institución frente al resto*. Una gestión eficaz redundará en positivo en todas las funciones y áreas de la empresa, por encima del lanzamiento o consumo de un determinado producto o consumo.

6.1.4. Las tres esferas de la dirección de comunicación

Que la gestión eficaz de la comunicación afecte positivamente a todas las áreas o que la comunicación sea una condición implícita a todas las relaciones de la organización no quiere decir que la dirección de comunicación sea responsable absoluto de todas ellas. Dicha labor sería titánica y autodestructiva. En el anterior capítulo, concretamente en el epígrafe 5.2.1 ya se ha señalado a COSTA (2008:68) defendiendo que el DirCom debe coordinar tres esferas comunicativas en relación

a sus tres campos de acción: la comunicación organizacional (interna), la comunicación corporativa y la comunicación de producto. Aunque VAN RIEL (1997) y VILLAFANE (1999) desglosan las áreas o competencias de la Dirección de Comunicación a partir de otros esquemas, es la representación de COSTA la más coherente y práctica.

“La regla de oro de la comunicación privilegia al receptor humano por encima del emisor, el mensaje y el medio” (COSTA, 2008:108). En función de este criterio se clasifican las tres esferas implicando un primigenio “mapa tipológico de públicos”. A cada una de las esferas le corresponde un público que se verá afectado por diversas motivaciones, con la disposición de una cultura de base heterogénea y con disponibilidad en términos de interés asimétrica.

Pues bien, estas tres esferas, representadas en la ilustración que aparece a continuación, simbolizan el ámbito de trabajo del DirCom en el escenario del *Corporate*. La esfera institucional ocupa la posición jerárquica puesto que está asociada a la cúpula presidencial y ejecutiva. La organización debe ser entendida en este caso como institución y no como máquina productiva. El objeto del mensaje es la estructura, el proyecto y el futuro de la organización.

Ilustración 6.2: Las esferas Dircom. Elaboración propia basada en COSTA (2008).



Los públicos de esta esfera son los *stakeholders*¹²⁷ o grupos de interés: generalmente económico y político: accionistas, instituciones, administraciones públicas, grandes clientes, medios de comunicación, líderes de opinión, entre otros. La esfera organizacional se aplica a los públicos internos, asociada a los recursos humanos. Este ámbito abarca todos los componentes que integran la empresa, sin excepción, ya que todos tienen que compartir una misma cultura, misión, visión, normas e informaciones.

Los contenidos de las comunicaciones internas se refieren, habitualmente, a los aspectos laborales, técnicos y sociales que regulan la relación entre empleados y organización. Pero el trasfondo de las informaciones que circulan por el sistema interno siempre será la implantación constante de la cultura organizacional. La esfera mercadológica comprende el ámbito del consumidor y del cliente, asociada a la parcela del marketing. Quizá sea esta la disciplina de comunicación de la organización que más uso y literatura ha disfrutado.

Es evidente, que las motivaciones y los intereses de estos públicos, los canales de comunicación y el entorno donde se culminan los mensajes, el mercado, distan profundamente de las dos anteriores esferas. A pesar de la representación hay que subrayar que las tres esferas se confunden e influyen recíprocamente. “Todas están en todas” dice COSTA (2008: p68). La separación del conjunto en los tres campos no es más que un instrumento operacional.

6.1.5. La gestión estratégica de la comunicación se instala en la cúspide

Una vez vista la evolución de la gestión de la comunicación en las organizaciones a lo largo del último siglo, las particularidades que presenta el nuevo paradigma en esta nueva centuria, las distintas visiones que existen sobre el concepto de *corporate* y las competencias del Dircom bajo este paraguas, se está en disposición de esgrimir la necesidad de determinar la gestión estratégica de la imagen y la comunicación en un principio de gestión empresarial y no sólo en el empleo de una herramienta.

Éste es, quizá, el elemento singular del *corporate*. La aportación de la función de la comunicación como filosofía de *management*, como una nueva ubicación de la perspectiva empresarial donde los

¹²⁷ Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, (Pitman, 1984) para referirse a “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”. Es un juego de palabra con otro público vinculado a la empresa como los “Stokeholders” o accionistas.

intangibles de la organización desequilibran la paridad de los productos y se muestran como indicadores valorativos. En tanto en cuanto la imagen y la reputación corporativa se sitúan hoy¹²⁸ a un nivel igual o mayor que los resultados económicos e indican una gestión eficaz de la organización.

Ahora bien, la gestión estratégica de la imagen y la comunicación resultará eficaz siempre y cuando sea asumida por las élites organizacionales. De no ser así, es decir, que la organización no sea un “ser social que presenta un modelo comunicativo singular” (VILLAFANE, 1999), todo lo relativo al *corporate* no será más que pintura cosmética y superficial.

Sin embargo, cuando la comunicación es asumida como un principio de gestión, cuando los planes estratégicos son políticas centrales y no marginales, y cuando los elementos intangibles tienen tanto peso como las políticas funcionales es posible alcanzar los objetivos propuestos por una dirección de comunicación: “una imagen positiva sostenida y un reconocimiento por parte de sus públicos y grupos de interés” (VILLAFANE, 1999:29).

Al mismo tiempo que el nuevo principio de gestión debe instalarse en el ático de la organización, en la cúspide, el DirCom debe ubicarse dentro del organigrama organizacional como adjunto a presidencia. Posiblemente desde una óptica externa puede considerarse esta consideración como un exceso de *pancomunicacionismo*, pero, COSTA (2008) mantiene en este sentido, que la única vía de coordinar las tres esferas propias de la dirección de la comunicación es situándose entre las tres áreas: presidencia, recursos humanos y marketing. También, hay que precisar que el autor apuesta por el “organigrama de red”, opuesto, según él, por desfasado, a la clásica pirámide jerárquica puesto que en la actualidad más allá de las posiciones funcionales la verdadera legitimación viene determinada por las relaciones que mantenga el área o profesional para con el resto.

Al respecto, BLAY ARRÁEZ (2010: 175) señala la conveniencia, en las últimas décadas, de crear una figura que integre todas las “comunicaciones” de la empresa, y que este profesional estuviera en la cúpula directiva del organigrama, ya que si no es de este modo, los mensajes pueden quedar descoordinados. La doctora BLAY ARRÁEZ (2010: 175) apunta que “Ésta sería la figura del DirCom, profesión emergente en todo el mundo y también en España, que se ha ido consolidando desde los

¹²⁸ Interbrand valora cada año las marcas más valiosas en el mundo. Como viene siendo tradicional, , coca encabeza la clasificación con un valor económico de marca de 70. 452 millones de dólares. Infobrand, (2011) [En línea] 21 de febrero de 2011: http://issuu.com/interbrand/docs/bgb_report_us_version?viewMode=presentation&mode=embed

años 90, en las grandes corporaciones en la que los responsables de comunicación e imagen ocupan los primeros niveles del organigrama corporativo”.

A lo largo de este capítulo se ha descubierto la raíz del *corporate*. A continuación se va a profundizar y a fijar algunos elementos básicos y troncales de la disciplina: la identidad y la imagen, la cultura, la reputación y la responsabilidad social corporativa. Esta concreción es conveniente dado el baile de denominaciones que se da en el campo de la comunicación corporativa. De hecho, MORALES SERRANO (2007) y MUT CAMACHO (2010) manifiestan la problemática existente en este ámbito profesional, reciente, donde existen distintas denominaciones para conceptos similares, lo cual dificulta el acuerdo y entendimiento entre teóricos y profesionales.

La primera (2007:339) reconoce que “no descubrimos nada nuevo si afirmamos que entre las distintas teorías de nuestro ámbito de conocimiento existe un conflicto conceptual. Es un problema conocido y que se evidencia en el momento que se inicia un proceso de análisis”. La segunda (2010:38), por su parte, considera que “la falta de homogeneidad en los conceptos y términos ha convertido a la comunicación corporativa en una torre de babel. No es definir para encerrarse en unos límites, más cuando aún estamos construyendo un marco claro de la dirección de comunicación, sino en definir cuestiones fundamentales como puntos de partida que ofrezcan homogeneidad a las sucesivas ideas”.

6.2. LA IDENTIDAD CORPORATIVA Y LA IMAGEN CORPORATIVA

6.2.1. Una aproximación al concepto corporativo de Identidad

Existen visiones poliédricas sobre el concepto de identidad. Un gran número de disciplinas como la antropología, la psicología, la biología o la filosofía se han aproximado al término con las distintas particularidades de su ámbito de estudio. En las ciencias sociales, en las ciencias de la comunicación y concretamente en la comunicación de las organizaciones existen también consideraciones con rasgos singulares aunque todas ellas mantienen elementos en común.

El presente trabajo se va a centrar en las aportaciones de CAPRIOTTI, COSTA y VILLAFañE. Tres concepciones que resultan suficientes por concisas y útiles para comprender el fenómeno de la identidad desde el *corporate* y evitan que se caiga en divagaciones innecesarias desde este planteamiento.

CAPRIOTTI en su libro *Branding Corporativo* (2009:22) define a la identidad como “el conjunto de atributos, valores o características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia de otras organizaciones de su entorno”. Este autor mantiene que existen unos factores interrelacionados que influyen decisivamente en la formación de la identidad como son: la personalidad y normas del fundador, la personalidad y normas de personas claves, la evolución histórica de la organización, la personalidad de los miembros de la organización y el entorno social.

De forma analítica, la identidad de una organización, la identidad corporativa, puede descomponerse en dos elementos fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La Cultura Corporativa es el “alma” (*soul*), “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Relaciona el pasado con el presente a través de una evolución histórica y todo lo que se

relaciona con ello. A su vez esta alma se puede descomponer en pautas de conducta, valores compartidos y creencias compartidas.

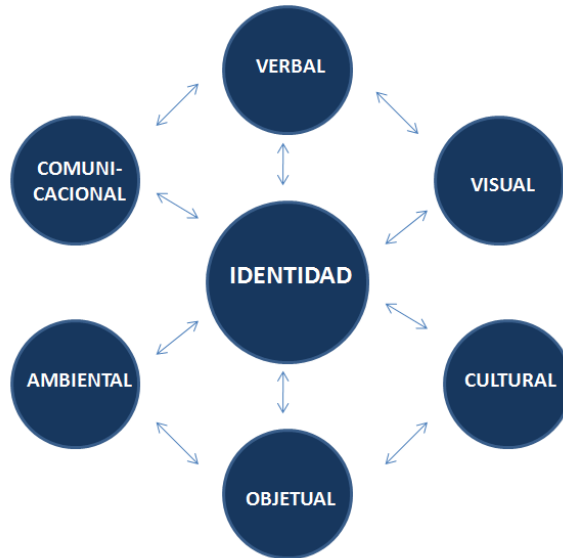
Ilustración 6.3. Elementos identitarios de una organización. Elaboración propia basada en CAPRIOTTI (2009: 23).



El segundo elemento, según CAPRIOTTI, es la Filosofía Corporativa. La “mente” (*mind*), representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo. Esta “mente” la desglosa en la “visión” corporativa, “misión” corporativa y los valores corporativos.

Por su parte, COSTA (2008:65) profundiza menos en el concepto identitario para presentarlo de una forma más funcional. Define la identidad corporativa como “el ADN de la empresa, donde están escritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa que asegura su autoequilibrio, y el potencial de su desarrollo futuro” De una forma grafica, insiste en que identidad se define por cuatro parámetros “quién es (o qué es la empresa), qué hace (o para qué sirve lo que hace), cómo lo hace (estilo) y cómo lo comunica”. Al mismo tiempo, COSTA (2008: 125) descompone la identidad en seis elementos, cuya fragmentación resulta muy útil para la su posterior gestión operativa:

Ilustración 6.4. Identidad según COSTA (2008:124).



- Identidad Verbal: el sistema de signos, el nombre. No por obvio es menos importante, de hecho el autor lo califica como el “capital identitario”. Dicha configuración es una disciplina en sí mismo: el *namimg*¹²⁹.
- Identidad Visual: todo sistema gráfico que gira en torno al nombre. Aquello que popularmente se conoce, erróneamente, como marca y que el ámbito profesional se denomina símbolo, logotipo y colores corporativos. Veremos más adelante que la presente dimensión de la identidad se regula a través de manuales específicos.
- Identidad Cultural: la conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los *stakeholders* y de la comunidad. El “cómo”.
- Identidad Objetual: las cosas, objetos y productos que identifican a la corporación como átomos de su propia imagen.
- Identidad Ambiental: es uno de los signos identitarios de la organización que para los públicos representa una experiencia multisensorial. La arquitectura, el interiorismo, el lugar mismo donde se encuentra la organizacional.

¹²⁹ *Naming* es el conjunto de técnicas profesionales para la creación léxica de nombres de marca” COSTA (2008: 127).

- **Identidad Comunicacional:** el estilo de la comunicación. La forma y registros en la que la organización se dirige a sus públicos.

Por último, el catedrático VILLAFANE disecciona con profundidad las dimensiones corporativas del concepto de identidad. Primero en la *Imagen positiva* (1993) y definitivamente en *La gestión profesional de la imagen corporativa* (1999), traza los elementos que según su punto de vista componen la identidad corporativa. Previamente conviene señalar que de forma simple define la identidad como el ser de la empresa: su esencia.

Sin embargo, VILLAFANE (1999:30) descarta otra definición extendida “la entidad, como una suma de atributos que la caracterizan” puesto que en ésta responde a un concepción estática donde dichos atributos pueden perecer. Por ello argumenta que la identidad debe estar precedida de una concepción dinámica.

La identidad de una organización, desde la perspectiva dinámica de VILLAFANE, surge de la intersección de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales:

Ilustración 6.5. Identidad según VILLAFANE (1999: 21).



- El eje vertical: la historia de la organización desde su fundación hasta el presente.
- El eje horizontal: correspondiente a la situación actual y dominado por el proyecto empresarial que la organización ha adoptado para elegir sus metas corporativas.

- El eje transversal: el de la cultura corporativa, sin ancla temporal y presente tanto en el pasado como en la actualidad.

Una vez enunciados los tres grandes componentes de la identidad según VILLAFañE (1999:24), el autor desglosa una serie de atributos permanentes o variables en cada uno de uno de los tres bloques hasta formar un total de once.

Atributos permanentes de identidad:

- La actividad productiva o “identidad sectorial”: la acción básica desarrollada por la empresa para generar valor mediante la comercialización de productos y servicios. La identidad sectorial, por su parte, se refiere al ámbito de actuación de su negocio.
- La competencia técnica y comercial o “identidad mercadológica”: indica la capacidad de una empresa para competir en el mercado en la comercialización de sus productos o servicios.
- La historia de la organización o “identidad diacrónica”: es la relación de personas, hitos y acontecimientos que se recuerdan mejor y por la mayor parte de sus miembros.
- La naturaleza societaria o “identidad mercantil”: es la forma jurídica que adopta la empresa para el cumplimiento de sus fines.
- El corpus social o “identidad social”: el conjunto de características que definen a la organización como un organismo social inserto en un contexto socioeconómico concreto.

Atributos que definen la estrategia empresarial:

- La visión estratégica: una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la organización sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo. Expresa una dirección.
- La misión: es una declaración explícita del modo que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica. Cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino que indica su dirección.
- Proyecto de empresa: la estrategia operativa que desarrolla la organización para cumplir la misión. Debe contener la filosofía corporativa (*work values*), las orientaciones estratégicas (o principios de acción) y las políticas de gestión (funcionales y formales).

Atributos asociados a la cultura corporativa:

- Los comportamientos explícitos: el nivel más visible y también el más cambiante de la cultura de una organización. Son esas manifestaciones que expresan una forma de ser colectivas, más allá de la voluntad misma de que sean comunicadas.
- Los valores compartidos: son el conjunto de creencias, conscientes pero no siempre identificadas, que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización.
- Las presunciones básicas: son creencias no confrontables e indiscutibles que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización de la manera de pensar y percibir la realidad, aunque no tienen una manifestación expresa sino que son invisibles y pre-conscientes.

Con esta aproximación triangular al fenómeno de la identidad se ha tratado de aportar distintas visiones que presentan singularidades pero con una perspectiva teórica similar.

Sea como fuere, en el desarrollo de un proyecto organizacional es imprescindible crear una carta de identidad corporativa, es decir, un documento que recoja todos los atributos, creencias, valores y visiones de una organización que la identifican y distinguen como kilómetro cero en el viaje del *corporate*. Sin esta carta de identidad, sin ese autoreconocimiento del ser, es materialmente imposible gestionar los intangibles de una organización. A este punto de partida se refería ALLOZA (2010), en el Máster de Innovación y nuevos procesos en comunicación, lo denominaba, a partir de VAN RIEL, como “first values”. La base y brújula de cualquier organización.

6.2.2. La imagen: de la polisemia a la organización

Identidad e imagen, en el ámbito de la comunicación, son conceptos íntimamente relacionados y que a menudo se confunden. Como un reflejo de la propia identidad (quizá podría servir como definición), la imagen es objeto de múltiples consideraciones multidisciplinares.

Profundizando en las dimensiones conceptuales al igual que hemos hecho con el término “identidad”, COSTA (2008:64) relaciona ambos conceptos y defiende que “la imagen corporativa como una síntesis de la identidad”.

Por su parte, VILLAFANE (1999:30) considera que la imagen es “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”.

CAPRIOTTI (2009:94) la define como “estructura o esquema mental que sobre una compañía tienen sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar a esa compañía de las demás”.

Por último, en el diccionario J. WALTER THOMPSON (2008:133) aparece como “estado de opinión que un determinado público tiene de una organización a partir de la síntesis de su comportamiento, cultura y personalidad corporativa”.

Estas definiciones no muy distantes entre sí coinciden irremisiblemente en considerar a la imagen como propiedad del público. Tal y como dice CAPRIOTTI (2009:67): “La imagen como constructo del receptor”, en oposición a otras teorías vetustas que la identificaban como concepto del emisor, es decir, propiedad de la organización.

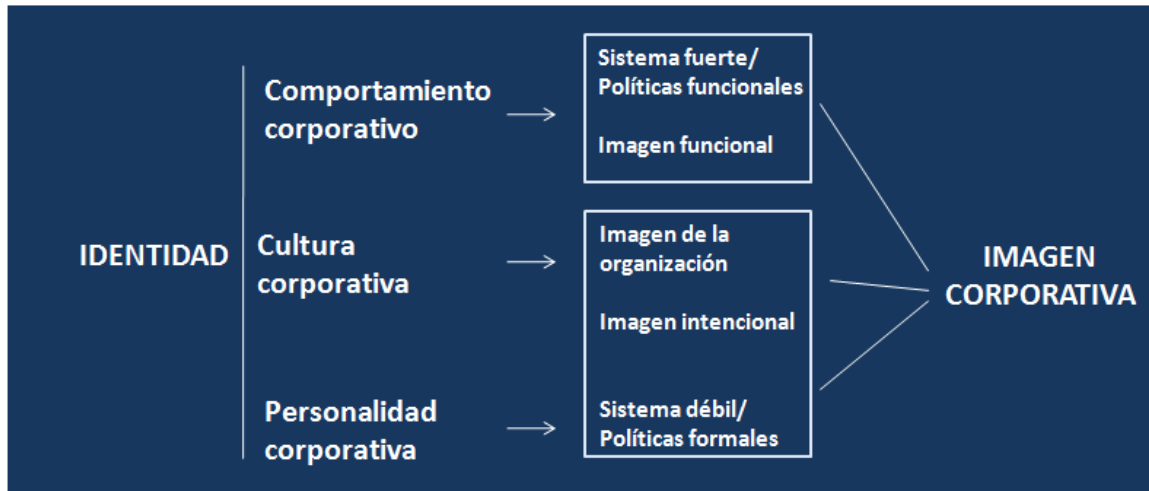
Una definición integradora de imagen corporativa puede ser la siguiente: “el esquema mental que sobre una organización tienen sus públicos a partir de los inputs emitidos por ella en su relación ordinaria con ellos y que se concretan en su comportamiento, cultura y personalidad corporativa. Este esquema mental permite identificar y diferenciar unas compañías de otras”.

A partir de esta consideración, según VILLAFANE (1999:31), se pueden establecer tres componentes cuya suma configuran el conjunto de atributos que se aloja en la mente de los públicos y que determinan la imagen de una organización: comportamiento, cultura y personalidad corporativa.

- El comportamiento corporativo: es el resultado de la aplicación de políticas funcionales (financiera, de producción, comercial, etc.). Es la acción de su lógica empresarial plasmado en la actividad funcional de su oferta de productos o servicios.
- La cultura corporativa: es la construcción social de la identidad de la organización (modos de ser y hacer).
- La personalidad corporativa: es el conjunto de manifestaciones que la empresa realiza voluntariamente para proyectar una imagen intencional en sus públicos, a través, principalmente, de la identidad visual y la comunicación. Es la ubicación que la entidad

desea ocupar en la mente de sus públicos y que proyecta a través de las distintas manifestaciones.

Ilustración 6.6. Identidad e imagen según VILLAFañE (1999:29).



Villafañe (2008:32) relaciona estos tres elementos con sendas y respectivas imágenes que, a modo de sub-imágenes, integran la imagen corporativa de una organización:

- 1- Imagen funcional.
- 2- Imagen interna o autoimagen.
- 3- Imagen intencional o posicionamiento estratégico.

Son tres imágenes surgidas de sendas actuaciones conscientes de la organización, que configuran su imagen corporativa individual. Norberto CHAVES (1990)¹³⁰ añade una cuarta dimensión visual referida al colectivo sectorial, que podríamos denominar “colectiva”, en parte surgida de esas políticas funcionales, pero también de las políticas funcionales emanadas de un contexto ajeno, pero vinculado. Nos referimos al sector en el que se integra la empresa. El término conectaría con el concepto de “reputación sectorial” propuesto por MÍNGUEZ¹³¹ en “Un marco conceptual para la comunicación corporativa”.

¹³⁰ CHAVES (1990) se refiere al concepto de “imagen contextual” en *La imagen corporativa*, Barcelona: Gustavo Gili,

¹³¹ MINGUEZ, N, Un marco conceptual para la comunicación corporativa. en ZER (1999) [en línea] 21 de febrero de 2011 <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>

6.2.3. Las propiedades de la imagen como recurso intangible

Una vez se ha definido el concepto comunicacional y corporativo de imagen y desglosados su componentes, vamos a señalar algunas de sus propiedades. VILLAFañE (2008:34), por ejemplo, plantea cuatro condiciones imprescindibles para obtener una imagen positiva por parte de los públicos:

- Que la imagen sea una síntesis de la identidad corporativa.
- Que la imagen destaque los puntos fuertes del proyecto empresarial.
- Que exista una relación armónica entre las políticas funcionales y formales.
- Que exista una efectiva integración de la política de intangibles en el *management* de la organización.

Y estas cuatro premisas transmiten a través de tres canales a partir de los cuales los públicos configuran su esquema mental. CAPRIOTTI (2009:46) diferencia estas tres vías en las que la organización emite mensajes, controlados o no, con sus públicos. Es decir los canales y los modos en los que el usuario, cliente o ciudadano percibe y configura la imagen de la entidad. Señala los siguientes niveles de comunicación:

a) La comunicación masiva: referida a la utilización por parte del emisor, la organización, de los medios de comunicación de masas, privados o públicos, y tecnológicos para trasladar un mensaje relativo a la propia entidad que influya positivamente hacia los públicos en la configuración de la imagen. Es decir, toda publicidad y *publicity*.

b) Las relaciones interpersonales: los comentarios que el entorno de un usuario, cliente o ciudadano o igual recibe en relación a un producto, servicio u organización. En este sentido la red 2.0 cobra vital importancia.

c) La experiencia personal: el mensaje que transmite la organización a partir de la experiencia directa de ella misma o sus productos con el contacto directo con los públicos.

En este desglose, los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales proveerán al individuo de *información socialmente mediada*, mientras que la experiencia personal con las organizaciones le aportará al sujeto la *información directamente experimentada*.

En este sentido, hay un dato aportado por CAPRIOTTI (2010) en el Máster en Innovación y nuevos procesos de comunicación de la UJI que resulta revelador “dentro del total de las informaciones que un usuario recibe respecto a una organización, la comunicación masiva de la propia organización sólo ocupa un 15%”.

Siguiendo a CAPRIOTTI (2009:12), enumera una serie de bondades si la imagen sí se establece como un *activo intangible estratégico* creando valor para la entidad y generando una imagen positiva para sus públicos:

- *Ocupar un espacio en la mente de los públicos*. La primera condición para que los públicos elijan a una organización consiste en que exista para ellos.
- *Facilitar la diferenciación de la organización* de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos. Además de existir, debe tener un *valor diferencial*.
- *Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra*. La existencia de una Imagen Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones.
- *Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor*. El fabricante tendrá un poder de negociación superior en su relación con el distribuidor, ya que la gente elegirá un producto o servicio concreto en cualquier punto de venta.
- *Lograr vender mejor*. Una organización que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares.

- *Atraer mejores inversores.* Una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en una entidad aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras organizaciones.

- *Conseguir mejores trabajadores.* Una organización que tenga buena Imagen Corporativa será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una referencia, y será preferida a otras, lo cual le facilitará a dicha organización la contratación de personas más adecuadas en función de su perfil profesional.

6.2.4. El *gap*¹³²

En este viaje de ida y vuelta entre identidad e imagen, como elementos centrales del *corporate*, todas las organizaciones desean obtener la valoración positiva por parte de sus públicos y el reconocimiento de sus grupos de interés.

Éste será el fin último de la política del *corporate* y se alcanzará cuando tres elementos coincidan: la identidad, la imagen intencional y la imagen global. Es decir, *lo que es*, es semejante a *lo que quiere proyectar* y a la misma *lectura de la proyección* por parte de los públicos.

Este estado de equilibrio, quimérico, es la búsqueda imposible de las organizaciones puesto que es imposible alcanzar una armonía absoluta y perfecta. Siempre existirá un salto (el *gap*) entre lo que somos, lo que queremos parecer y cómo nos ven.

La misión de la disciplina del *corporate* será aminorar lo máximo posible la distancia del *gap*. Para ello habrá que fijar la identidad, asociar la imagen intencional a esa identidad y tratar que los públicos consideren a la organización como una proyección semejante de esta imagen intencional. El principio para tal fin es la gestión estratégica de la comunicación.

¹³² El *gap* es la voz inglesa de hueco o brecha. En el terreno de la comunicación corporativa, este barbarismo se refiere a la distancia existente entre identidad e imagen.

6.3. LA CULTURA CORPORATIVA

6.3.1. De los recursos humanos a la gestión de la comunicación

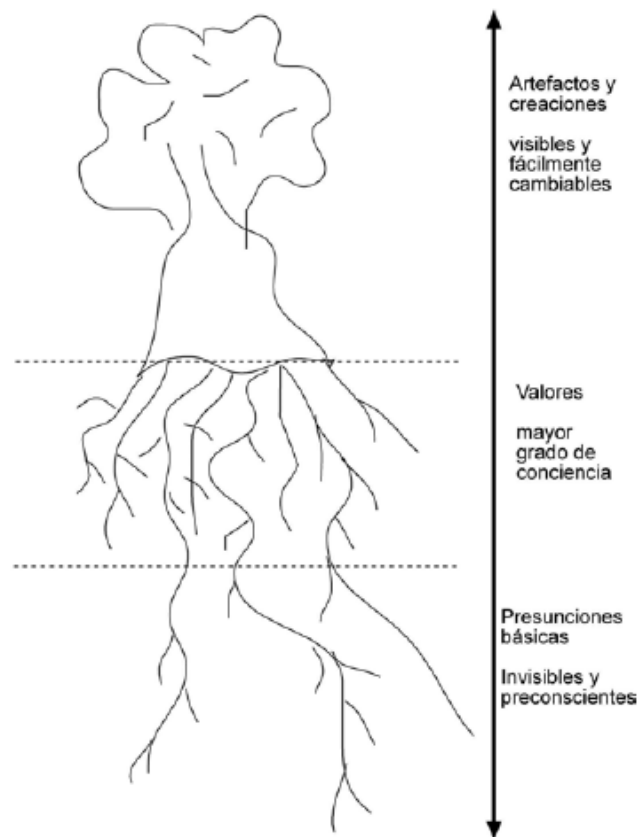
COSTA (1995:220), de una forma muy sencilla, presenta la cultura corporativa como el “cómo” desarrolla su actividad la organización (el estilo; la impronta propia, diferencial e irreplicable).

Edgar H. SCHEIN (1988:23), referencia en esta materia define el término de cultura corporativa como “el modelo de presunciones básicas con la suficiente influencia como para ser transmitidos a nuevos miembros y que se identifica con el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran, teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se inserta”.

El propio SCHEIN (1988) atribuye tres componentes a la cultura en las organizaciones: creencias y supuestos básicos, valores, y manifestaciones visibles o pautas de conducta (rituales, normas y símbolos).

- Las *Creencias* son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.
- Los *Valores* son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.

Ilustración 6.7. Niveles de cultura y su integración. Fuente: DURÁN (2005:116).



- Las *Pautas de Conductas* son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización.

CAPRIOTTI (2009:67) sigue al propio SCHEIN y define la Cultura Corporativa como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. Puesto que al igual que en la sociedad, sea ésta antigua o moderna, existe siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparte y acepta, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de *Cultura*. Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de *Cultura Corporativa*.

En el *Diccionario J. Walter Thompson* (2002:85), se define la cultura corporativa como un “conjunto de valores, creencias, mitos, etc., compartidos por los miembros que forman parte de una

organización, que definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. La cultura corporativa no es visible, lo son tan sólo sus manifestaciones, por lo que los valores y reglas que la definen no están escritas”.

Por su parte, VILLAFANE (1996:124) define la cultura corporativa como “la construcción social de la identidad de la organización, se expresa a través de un conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayor parte de sus miembros, los cuales sirven para integrarse internamente y adaptarse externamente y se convierten en una suerte de ideología de la organización que determina el comportamiento de ésta”.

VILLAFANE (1999:126) alude a diversos autores que definen el concepto. Charles HANDY (1993) y Roger HARRISON (1972) vinculan el término al de “ideología corporativa” y se refieren a tipos de ideología en el seno de una organización: cultura del poder, cultura de la función, cultura de la tarea y cultura de la persona.

Sin embargo, la cultura corporativa es una parte de la identidad difícil de modificar porque tiene componentes, no sólo racionales, sino también emotivos, y, por tanto, no siempre basados en argumentos, sino también en impresiones, presunciones, opiniones y convicciones, cada una con menor o mayor arraigo en los sujetos y grupos. Por ello, como apunta DEL POZO (2004), es tarea de los directivos propiciar los cambios necesarios para ir reorientando la cultura a las necesidades presentes.

La cultura corporativa es una cuestión que en nuestros días asume una gran relevancia en el *management* de las organizaciones. La responsabilidad de su fijación, evolución o cambio compete a la dirección de los recursos humanos y, fundamentalmente, a la alta dirección de la organización. La comunicación deberá elegir las mejores vías internas para trasladar de forma más efectiva sus valores culturales.

La gestión estratégica de la comunicación será el vehículo que permita consolidar, evolucionar o cambiar las creencias y valores de la propia organización. Por tanto, los profesionales de la comunicación deben asumir el papel trascendente en un ámbito, el organizacional y su técnica correspondiente, la comunicación interna, que en décadas anteriores quedaba distante.

6.3.2. La intervención sobre la cultura corporativa

La revisión de los conceptos fundamentales de la cultura corporativa permite vislumbrar el determinante papel que juega en el comportamiento de la organización y, por tanto, en la configuración de la imagen y la reputación. La gestión estratégica de la comunicación o *corporate*, junto a la alta dirección, deberá trabajar en un proceso de cambio cultural. Es más, desde algunos foros profesionales se considera que la primera misión del primer ejecutivo de una entidad es liderar la adecuación cultural de la organización a la coyuntura.

A través de las consideraciones del doctor FERNANDEZ BELTRÁN (2010), presentadas en una sesión Máster en Nuevas Tendencias e innovación en comunicación de la Universitat Jaume I, se tratará de bosquejar las distintas vías para intervenir en la cultura de una organización bajo la imperativa premisa de desarrollo armónico de la cultura y el proyecto corporativo. Expuso distintos tipos de intervención:

- Creación *ex novo*.
- Interpretación cultural.
- Adaptación de la cultura a una nueva misión.
- Cambio cultural.

El establecimiento de cualquiera de estas modalidades de intervención exige una fuerte determinación de la alta dirección y visión clara del cambio, así como el apoyo constante mediante formación y comunicación. FERNANDEZ BELTRÁN recomienda la superación de dos grandes fases para que la intervención se complete con éxito:

- Determinación del estado actual.
 - Como en todo de proceso de construcción o remodelación convenía en practicar previamente un diagnóstico cultural a partir de varios modelos de investigación como los desarrollados por HARRISON, PORTER o GAN.
- Esquemmatización del proceso de intervención.
 - Constitución de un *Grupo Impulsor del Cambio*: Grupo heterogéneo, liderado por el máximo directivo y formado por unas 15-20 personas cuya función es identificar las “islas culturales” donde se va a implantar el cambio.
 - Descripción de la nueva cultura corporativa. Las nuevas formas de pensar, las nuevas

formas de hacer. Manual de Fortalecimiento de la Cultura Corporativa:

- Determinar la ideología corporativa más favorecedora.
- Determinar las orientaciones estratégicas más propicias al proyecto.
- Determinar la dinámica cultural más adecuada.
- Implantación de la nueva cultura corporativa. Objetivos de mejora por departamentos y transmisión de los nuevos valores a través del Plan de Formación y del Plan de Comunicación Interna.
- Evaluación y control del proceso.

La intervención en la cultura corporativa se vehiculará a partir del programa de mejora cultural. El núcleo de este programa, como cualquier proceso estratégico, será los nuevos valores en los que apoyar la mejora, los objetivos a conseguir y las acciones a emprender. La cadena de cambio del proceso intervencionista será, en primer lugar, estos valores sobre los que construir una alteración positiva del comportamiento de las personas y, finalmente, una certificación en los resultados de la organización.

Por último, se presenta un cuadro con las actitudes y acciones facilitadoras y obstaculizadoras del cambio.

Ilustración 6.8. Facilitadores y obstaculizadores del cambio cultural. Elaboración propia basada en FERNANDEZ BELTRÁN (2010).

Facilitadores del cambio	Obstaculizadores del cambio
Calendario prudente	Líderes y/o mandos desbordados
Pasos cortos en la programación	Documentación pesada y complicada
Evitar situaciones de saturación	Urgencia, poca perseverancia y credibilidad
Evitar retos inútiles	Objetivos vagos y confusos

6.4. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

6.4.1. Reputación e imagen: dilemas conceptuales

La reputación corporativa es, probablemente, el término más controvertido de los que se tratan en esta presentación del *corporate* como filosofía de gestión de comunicación. También es el concepto más reciente y emergente (quizá junto a responsabilidad social corporativa, por ello y por su estrecha vinculación, los agrupamos en este punto) de los últimos años. En buena medida se debe al ranking MERCO¹³³ de reputación corporativa que se viene publicando desde el año 2000 en Cinco Días.

Respecto a su definición, hallamos referencias en el DICCIONARIO J. WALTER THOMPSON (2002:217), que es textualmente coincidente con la aportada por VILLAFANE (2004:23) y que vincula el concepto con una de las partes integrantes de la imagen corporativa: “Reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen del comportamiento corporativo de la misma, a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general”.

VILLAFANE en su libro *La buena reputación*, evidencia ya que imagen corporativa y reputación corporativa son dos términos diferentes, una posición que explícita y concreta. Las diferencias que plantea el autor se centran en la permanencia o temporalidad de los resultados, en una vinculación directa con algún componente de la imagen, en las posibilidades de objetivación y en el ámbito en que se genera, pero también, y sobre todo, en el carácter real ficticio de los hechos que derivan en la percepción asumida por los receptores.

¹³³ MERCO es el acrónimo de Monitor Español de Reputación Corporativa. Observatorio métrico de la reputación desarrollado por Villafañe y Asociados.

Algunos de esos rasgos distintivos los materializa el autor en un cuadro comparativo (2003:200):

Ilustración 6.9. Diferencias entre imagen y reputación Fuente: elaboración propia a partir de VILLAFañE.

IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
Carácter y resultados efímeros	Carácter estructural y resultados duraderos
Proyecta la personalidad corporativa	Resultado del comportamiento corporativo
Resultado de la excelencia	Reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Se puede objetivar y verificar empíricamente
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización

La relación entre imagen y reputación, no obstante, es evidente, según las referencias del propio autor al concepto de imagen corporativa, pues, como se ha señalado, vincula la reputación al concepto de imagen al referirse a los resultados del comportamiento corporativo. Es decir, ambos conceptos se forman como consecuencia del comportamiento de la organización, aunque en distinta proporción.

MERCO clasifica a las compañías de mayor reputación entre los empresarios españoles, indica siete variable para medir la reputación:

- Los resultados económico-financieros.
- El valor del producto o servicio.
- El gobierno corporativo.
- La cultura corporativa y la calidad laboral.
- La ética y la responsabilidad social corporativa.
- La innovación.
- La dimensión internacional.

Así pues, la responsabilidad social corporativa se entiende como una variable más de la reputación corporativa, aunque, según expone VILLAFañE (2004:23): “En ocasiones los términos se equiparan erróneamente, al igual que se confunden el primero con la acción social: “Existe una gran confusión entre dos conceptos actuales del *management* completamente independientes: reputación y responsabilidad social”.

La reputación es el resultado del reconocimiento por parte de los grupos de interés de la empresa de su comportamiento corporativo en cuatro dimensiones:

1. La dimensión económica, reconocida por los inversores.
2. La dimensión comercial, reconocida por los clientes.
3. La dimensión laboral, reconocida por los empleados.
4. La dimensión social, reconocida por la comunidad.

CAPRIOTTI (1999:99), se enfrenta al concepto anterior de reputación. Según este autor, imagen, posicionamiento y reputación son construcciones mentales de distintos públicos, por tanto son términos semejantes.

Argumenta que imagen, posicionamiento y reputación se establecen, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de *consumo* por parte de los individuos de toda la información recibida desde la organización y desde el entorno, que dará como resultado la estructura mental de asociaciones de una organización. Dicha estructura mental originará luego unas valoraciones y unos procesos conductuales determinados. Esta evaluación implica una valoración, una toma de posición con respecto a la entidad y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella.

Ilustración 6.10: Cuadro comparativo imagen, posicionamiento y reputación. Fuente: Capriotti (2009:97)

	IMAGEN	POSICIONAMIENTO	REPUTACIÓN
Constructo de emisión	Herramientas para influir sobre los públicos	Herramientas para influir en los consumidores	Herramientas para influir sobre los <i>stakeholders</i>
Constructo de recepción	Asociaciones en la mente de los públicos	Asociaciones en la mente de los	Asociaciones en la mente de los <i>stakeholders</i>

Para ejemplificar esta similitud, CAPRIOTTI (1999:102) observa cómo el mismo sistema de representación gráfica de las asociaciones de un público (un conjunto de atributos valorados a partir de una escala impar de opciones) puede ser utilizado por VAN RIEL (2000) en un estudio de reputación, mientras que DOWLING (1993) lo utiliza para mostrar una investigación de imagen.

COSTA (2008:148), también en contraposición a VILLAFañE, vincula estrechamente reputación a responsabilidad social. Mantiene que la reputación corporativa es un capital de confianza, de solvencia financiera y de solvencia ética. “Es el reconocimiento valorativo de los públicos interesados (*stakeholders*, y por extensión otros públicos) otorgan a la empresa”.

El origen de este redescubrimiento del viejo concepto de reputación está en las empresas cotizadas en Bolsa y en los estruendosos casos de corrupción, abusos de corrupción, abusos de información privilegiada, ingeniería financiera, daños al medio ambiente... Según el autor la reputación se vincula a la responsabilidad social y se sustenta en cinco ejes vinculados a la misión, gestión y valores:

1. Buen gobierno y transparencia (política económica y gestión financiera)
2. Ortodoxia laboral (cultura organizacional)
3. Responsabilidad y ética (social)
4. Notoriedad y calidad (marcas/productos/servicios)
5. Línea de universo (trayectoria y conducta global de la empresa)

COSTA (2008:111) considera que la reputación es un componente particular que emerge de la imagen global. Lo que es importante aquí es la comunicación y gestión con los públicos interesados, pues a ellos afecta básicamente la reputación. Se trata de una gestión especialmente relacional, directa y personalizada, continuada, informacional y sobre todo ética.

6.4.2. El valor de la reputación corporativa

¿Cuánto vale la buena reputación de una organización? ¿Y la mala? Esta cuestión se ha planteado de forma superficial en el capítulo de presentación, concretamente el *epígrafe La gestión de los intangibles*, a través de LÓPEZ TRIANA y SOTILLO. A continuación se analiza con mayor profundidad.

Según DE QUEVEDO (2003) y VILLAFañE (2004) la reputación, al margen de una visión cuantitativa, refuerza el resto de los activos intangibles y, en consecuencia, los revaloriza, pero también, recíprocamente, el fortalecimiento de la marca, la cultura corporativa, la responsabilidad social, etc. consolidan la reputación de esa empresa.

Es lo que la profesora DE QUEVEDO (2003) denomina “relación circular”. Con esta denominación se expresa la situación beneficiosa que se genera al vincular reputación y creación de valor, puesto que la primera aumenta la segunda y este incremento favorece su reputación en el siguiente período.

La importancia del concepto, su significado y su valor se observa cada vez más en la gestión empresarial. VILLAFANE (2004) alude al cambio sufrido en el peso de la reputación corporativa en las organizaciones, según el estudio de Jonathan KENDRICK¹³⁴, quien, afirma que si al final de los años 30 el valor de una empresa en Estados Unidos se correspondía en un 70% con sus recursos tangibles y un 30% con los intangibles, dicha situación se había invertido en 1999. Es decir, los intangibles tienen un peso notablemente superior que los recursos tangibles. Un

En este sentido, DAUM¹³⁵ considera que en las últimas décadas los intangibles se han convertido en el factor esencial de la creación de valor en la economía pasando de tener un peso del 38% en los procesos de generación de valor en 1982 al 84% en 1999.

FOMBRUN¹³⁶ en 2004 publicaba junto a VAN RIEL, en Fame & Fortune¹³⁷ datos que demostraban la importante correlación entre las reputación y el valor en Bolsa de las compañías que había experimentado un problema reputacional. Otro estudio algo anterior, publicado por PETTY¹³⁸ en 2001 en la *Corporate Reputation Review*, comparaba el comportamiento de varias compañías, unas reputadas y otras no, en crisis diferentes. El estudio demuestra que aunque en todos los casos existe una importante pérdida de valor inicial de las compañías, las pérdidas son mayores y más persistentes en empresas que partían de una peor reputación corporativa.

Hay más informes que demuestran esa importancia creciente de la reputación corporativa y de los intangibles. Una investigación desarrollada por VILLAFANE (2004:237), dentro del *Informe anual sobre la comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, evidencia que el 88% de los altos directivos de las grandes empresas que operan en España

¹³⁴ KENDRICK JW (1994). *Total Capital and Economic Growth*, Atlantic Economic Review.

¹³⁵ DAUM J. H. (2002). *Intangible Assets and Value Creation*, Wiley.

¹³⁶ FOMBRUN, CH.J (2001). *La ciencia de la reputación corporativa*, en Villafañe (ed) *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide, pág. 273 y ss.

¹³⁷ FOMBRUN C.J. y VAN RIEL, C. B.M, (2004) *Fame & Fortune*. Pg. 35

¹³⁸ Visto en LÓPEZ TRIANA y SOTILLO (2009:7)

considera que la reputación corporativa tiene actualmente mucha más importancia ahora que hace cinco años porque “aumenta el valor bursátil” y “constituye un capital de confianza para todos los *stakeholders* de la empresa” (según los altos directivos, los *stakeholders* que más influyen en la reputación son los clientes y los medios de comunicación).

Dentro de las distintas métricas sobre la reputación corporativa que existen en el contexto global, hoy se dan seis monitores de reputación corporativa de referencia (uno de ellos, ya apuntado, en España), todos ligados, en su difusión, a publicaciones económicas:

Ilustración 6.11: monitores de reputación corporativa. Elaboración propia basado en VILLAFANE (2004).

The World's Most Admired Companies	Fortune
Review 200/ Asia Leading Companies	Far Eastern Economic
Britain's Most Admired Companies	Management Today
Reputation Quotient	Wall Street Journal
World's Most Respected Companies	Financial Times
Monitor Español de Reputación Corporativa	Cinco Días

La principal necesidad a que se enfrenta este valor intangible es la gestión de sus recursos y activos. Y el principal problema es su escasa tradición y su reciente implantación. Según VILLAFANE (2003:98): “Los denominados intangibles no están exentos, por su particular naturaleza inmaterial, de la exigencia de esa gestión; simplemente, existe menos tradición y doctrina en torno a la gestión de dichos activos y por eso puede parecer ingobernables”.

Se entiende, por tanto, que la reputación debe integrarse en la política de gestión estratégica de la organización, pues emana de todas las políticas internas: “La reputación es el resultado de todas las políticas de una empresa, tanto de las *duras* (financiera, de producto, comercial, I+D...) como de las *blandas* (RRHH, comunicación, responsabilidad corporativa. [...] Gestionar a través de la reputación sólo es posible si previamente se gestiona la reputación corporativa a partir de *modelos flexibles de gestión*, que partan de la singularidad de la empresa y no de una metodología” VILLAFANE (2004: 32).

La reputación, por tanto, representa una guía para la gestión empresarial que exige jerarquizar todas las políticas corporativas de acuerdo a su influencia en la reputación corporativa. La comunicación no determina exclusivamente la reputación, sin embargo, “la reputación que no se comunica no genera valor aunque exista” (DE QUEVEDO, 2003:280).

Los beneficios de la buena reputación son evidentes, igual que los perjuicios lo son para la mala reputación, sin olvidar, como exponen BHATTACHARYA y SEN¹³⁹ (2001), que la mala reputación es más poderosa que la buena reputación hasta la posibilidad destruirla.

Todo lo anteriormente expuesto, a partir de las investigaciones de los autores citados, DURÁN (2005:127) enlaza el concepto de reputación corporativa, en primer lugar, con el de compromiso, en segundo, con el de cumplimiento, el tercero con el de credibilidad, y el cuarto con el de confianza, entendiendo la reputación como la suma de los cuatro elementos, y, a su vez, el cuarto como la suma de los tres anteriores y el tercero como la suma de los dos anteriores. Sería un proceso secuencial que podría quedar aclarado con el siguiente esquema:

Ilustración 6.12. Escala de reputación. Elaboración propia basada en DURÁN (2005:98).



¹³⁹ SEN, SANKAR AND C. B. BHATTACHARYA (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to *Corporate* Social Responsibility," *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-244

6.4.3. La actualidad de la Responsabilidad Social Corporativa

En líneas anteriores se ha unido los términos de reputación, confianza y responsabilidad social corporativa. Sobre este último término ya se ha realizado una primera exploración en el bloque de presentación a propósito de la exigencia por parte la sociedad civil de una empresa, global y social, acorde a los tiempos de la era de la información.

La responsabilidad social corporativa no es una competencia única de la dirección de comunicación. La RSC, como se ha señalado, es, fundamentalmente, una actitud de la organización respecto a su entorno. El DirCom como tutor interno de los intangibles y como mediador entre “la empresa que responde” y “los grupos afectados” asumen un papel central que le obliga a conocer con profusión los orígenes y singularidades de la RSC. Por tanto, aunque esta “responsabilidad” no sea propiedad exclusiva de la dirección de comunicación, su gestión y comunicación compete a la función estratégica de la comunicación *corporate*.

De hecho, según el informe DIRCOM¹⁴⁰ *El Estado de la comunicación en España 2010*, la RSC junto a la comunicación interna es el área de la comunicación empresarial que los profesionales consideran que más evolucionará en los próximos años. La RSC ya forma parte del lenguaje empresarial. El término goza de un estado de actualidad en los ámbitos del *management*, la empresa y la gestión de la comunicación.

Existe una confusión sobre la dimensión conceptual del término. En el ámbito de la comunicación corporativa se suele confundir a la RSC con acción social, reputación corporativa o incluso con una técnica de comunicación en sí misma, como la comunicación de crisis, la comunicación financiera o las relaciones informativas. La tendencia de las empresas a adherirse la etiqueta de *responsible* desencadena asociaciones contradictorias, usos estratégicos o propuestas inverosímiles.

Quizá por esta razón, a costa de ser repetitivo, es conveniente anclar la dimensión conceptual del término y deslindar las causas y las consecuencias, las partes y el todo, el horizonte de actuación y la propia actuación.

¹⁴⁰ ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN [en línea]: “*El Estado de la comunicación en España 2010* “. [http://: www.dircom.com](http://www.dircom.com). [Fecha de consulta: 14 de mayo de 2010]

6.4.4. Ética empresarial, el horizonte de actuación, y, RSC, la actuación.

Tal y como se señalaba es obligatorio que el profesional de la comunicación conozca los orígenes y singularidades de la RSC. Para determinar los fundamentos de esta actitud organizacional se va seguir el predicado de GARCÍA MARZÁ (2004). Estos orígenes de la responsabilidad surgen de la ética empresarial que según el autor es “la adopción de los recursos morales que rigen en la sociedad civil dentro de las organizaciones empresariales. Su objetivo básico es la explicitación, justificación y planificación de los recursos morales en la empresa, es decir, cómo funcionan en la práctica empresarial cotidiana” (2004:22).

Dejando la acepción más conceptual y buscando su vertiente práctica, la tarea básica de la ética empresarial consiste en ocuparse de las condiciones de posibilidad de la credibilidad social de la empresa y, por tanto, de la confianza depositada en la empresa por parte de todos aquellos grupos que forman parte o están afectados por su actividad.

La confianza como activo intangible es un recurso imprescindible en el establecimiento de las relaciones sociales de todo tipo y la opinión pública mundial. Es un valor relacional. La confianza implica la predicción de un comportamiento apoyado en una serie de razones. La ética empresarial analiza cuáles son sus condiciones de posibilidad y de dimensión moral que subyace. No sólo delimita las malas prácticas sino que ayuda al aumento de buenas prácticas generadoras de confianza.

Así, se ha concretado que la ética empresarial se ocupa de establecer las condiciones procedimentales desde la que es posible definir y delimitar la legitimidad empresarial, es decir, presenta los criterios de validez moral (el horizonte de actuación); la RSC, como se verá a continuación, es la propia actividad de la corporación bajo una conducta moral (la actuación).

Una vez se ha revisado el concepto de ética empresarial, se está en posición de abordar la RSC. Este instrumento de gestión se ha definido anteriormente, según el LIBRO VERDE, como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Esta es la definición más extendida y consensuada, aunque existen muchas otras.

José Ángel MORENO (2010), en las mismas aulas de la Universitat Jaume I, la presentó como “la voluntad de una organización de atender lo mejor posible a sus grupos de interés y lograr su aceptación”.

GARCÍA MARZÁ (2004:146) la define como “un recurso disponible para la empresa, no estratégico sino moral, que permite el logro de las condiciones óptimas para la generación y mantenimiento del capital confianza”.

Por último, JÁUREGUI (2008:134) manifiesta “la RSE es una actitud de la empresa frente (o mejor, ante) todos los grupos de interés con los que se relaciona, con los que busca un camino de mejora y excelencia en una estrategia de sostenibilidad, entendida ésta en un sentido amplio”.

Por último, en cuanto a la RSC como principio de gobierno corporativo, destacar que existen tres instrumentos que permiten la adecuación institucional bajo la perspectiva ética: el código ético, el comité de RSC y la memoria de RSC. De forma breve, se revisan estos tres instrumentos (GARCÍA MARZÁ, 2004:239).

- El código ético es el documento formal donde se expresa la voluntad y la disposición de la empresa en el reconocimiento y satisfacción de todos los intereses en juego. Formaliza los valores y criterios de decisión que definen el proyecto de empresa, su identidad y carácter propio, y que deben orientar toda la actividad empresarial y comunican la imagen pública de la empresa ante el mercado, el estado y la sociedad.
- El comité de ética es la participación de los diferentes *stakeholders* con el objetivo de defender los intereses universales, la reflexión y el análisis de la actividad de la organización. Sus funciones son el seguimiento y control de esta actividad y la intervención.
- La memoria de RSC es el documento dónde se expresa los compromisos anuales de la organización y del cumplimiento de los anteriores compromisos. Sobre ella se profundizará más adelante.

6.4.5. La acción social y la RSC. La parte y el todo.

La acción social es otro de los conceptos anexos pero no coincidentes con la RSC. Ésta es la confusión conceptual más habitual entre aquellos que dada la actualidad del término quieren adherirlo a modo de pegatina a su actividad empresarial, principalmente en el área de la comunicación.

La acción social, según GARCÍA PERDIGUERO (2003:4), se puede entender como la participación solidaria o filantrópica de una organización respecto a un determinado grupo social o situación. Esta acción, por muy social que sea, no es por sí misma responsabilidad social corporativa si no está rodeada y respaldada por un carácter y actitud moral de la compañía. La acción social en caso de pertenecer a una empresa de actitud responsable será, simplemente la parte de un todo. De forma muy sencilla, una o varias acciones sociales no configuran una estrategia de RSC, aunque ayuden a identificarla o a prestigiarla.

La RSC es una actitud de la empresa respecto a la sociedad y a su entorno socio-laboral y ecológico que entraña un conjunto de prácticas superiores a los mínimos legales exigibles y que adquiere una dimensión de estrategia global en el conjunto de las operaciones productivas y de gestión del negocio. Es decir, es una concepción de la empresa y de la gestión del negocio íntegramente concebido desde una visión de sostenibilidad y de excelencia laboral.

Desde los ámbitos de comunicación, cuánto menos, es aconsejable denominar con propiedad las actividades que desarrolla la empresa. La sociedad civil, activa y beligerante, puede encontrar una incoherencia o contradicción de este calibre de su discurso o actuación un argumento para desprestigiar a una organización y, como consecuencia, afectar negativamente a imagen y reputación.

6.4.6. La integración de los beneficios

“Una empresa virtuosa será aquella que consiga estructurar su funcionamiento a partir de la reciprocidad, la cooperación y la confianza. Aquella que consiga integrar todos los beneficios de los grupos afectados y el consenso de todos ellos. Es decir, la organización que disponga de un alto capital económico y social” (GARCÍA MARZÁ, 2004:64).

La integración supone practicar un gobierno corporativo que desarrolle una actividad cuyo resultado económico sea positivo, donde se respeten los intereses sociales, humanos y ecológicos de los afectados, principalmente los empleados, y donde se obtenga, también, una consideración positiva (imagen-reputación) de la organización.

Esta integración pasa por la perspectiva dialógica: el diálogo entre grupos. Entre *stakeholders*. De hecho, la ética empresarial y el *corporate* comparten la perspectiva de FREEMAN (1984) de grupos de interés. En este diálogo, al margen del propio comité de ética del que ya se ha hablado, existe otra herramienta que puede presentar el cumplimiento de los compromisos y el resultado de su actividad a todos los niveles. Se habla de la memoria corporativa anual.

Se ha repetido en varias ocasiones el determinante papel que juega la comunicación en la adopción de un diseño institucional ético. Por una parte debe responsabilizarse, como experto en transmisión de información y *feedback*, de las vías del diálogo entre compañía y grupos de intereses. Por otra, puede poner en valor esa actitud corporativa y generar una ventaja competitiva para la organización, tal y cómo, expone el Libro Verde de la UE. El medio idóneo para satisfacer ambos objetivos es la confección de las memorias de RSC.

JÁUREGUI¹⁴¹ dirige su mirada al futuro para concluir “sólo podemos salir fortalecidos de una crisis si acentuamos nuestros esfuerzos en competitividad y en responsabilidad/sostenibilidad empresarial. Cada vez es más evidente la convergencia entre competitividad y sostenibilidad. Es por eso por lo que muchos creemos que el impulso de la RSC es estructural, es de fondo. Que viene para quedarse, como ocurrió con la calidad en los años ochenta.”

¹⁴¹ JÁUREGUI, R. (2008): *Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social,...* ¿De qué hablamos?. Telos, nº79, Madrid: Fundación Telefónica.

6.5 LA MARCA

6.5.1. Las múltiples acepciones de la marca.

La marca, como la “imagen”, es un concepto que presenta múltiples acepciones. Se utiliza en el lenguaje coloquial en numerosas ocasiones como signo para referirse a distintos significados y, al mismo tiempo, desde perspectivas académicas, dependiendo de su posición teórica e histórica, ha sufrido distintas consideraciones.

Joan COSTA en *Imagen de Marca* ante la pregunta ¿Qué es una marca? indica que “si intentamos ordenar y encajar una descripción completa de lo que es una marca no logaremos agotar todas sus facetas. El rompecabezas seguirá incompleto” (2004:18). En un mismo sentido, Rita CLIFTON (2009:31) mantiene que “el término marca ha penetrado en todos los aspectos de la sociedad y hoy en día es fácil encontrarlo aplicado a entidades públicas, organizaciones benéficas, equipos deportivos e, incluso, iniciativas gubernamentales, del mismo modo que antes sólo se utilizaba para los bienes de consumo. Sin embargo, aun parece existir la ferviente creencia de que las marcas sólo son relevantes para los bienes de consumo y el comercio. Está claro que esto no tiene sentido puesto que todas las organizaciones tienen consumidores de algún tipo; además, algunas de las marcas más valiosas de mundo prestan servicio de empresa a empresa, y eso no les hace ser de menos consumo”.

De forma superficial, en el capítulo cuatro, dedicado a la contextualización del objeto de estudio, se hace una primera mención a la “marca” dentro de la recapitulación de los recursos y activos los intangibles como vectores del nuevo paradigma de gestión del siglo XXI. ALLOZA (2005) señala que la marca es sinónimo de experiencia mientras que LÓPEZ TRIANA y SOTILLO (2009) la definen como un activo intangible. Son dos acepciones reales y plurales que ciñen su dimensión. Estas visiones, sobre las cuales se profundizará en el siguiente punto, sirven de referente antes de iniciar una

revisión sobre otras acepciones de marca y conceptos anejos, ya sean de épocas anteriores o de ópticas complementarias. Este recorrido será breve, teniendo en cuenta la ingente bibliografía sobre la materia, puesto que no es misión de esta investigación profundizar en disquisiciones sobre marcas y, simplemente, se pretende ubicar la acepción más valiosa en el escenario de las organizaciones deportivas en la actualidad y en el contexto del *corporate*.

Volviendo a la figura interdisciplinar de COSTA, el autor en *Imagen de Marca*, desde un prisma objetivo, aproximativo y semiótico, apunta que una marca “es un signo sensible al mismo tiempo signo verbal y signo visual” (2004:18) y habla, en una revisión histórica, de los cuatro nacimientos de la marca. El primero de ellos se refiere al marcaje identitario que artesanos estampan en sus trabajos en el antiguo Egipto o en la Grecia clásica. El segundo nacimiento se ubica en el renacer medieval con la aparición de los gremios y oficios por un lado y, por otro, el paso decisivo de una sociedad feudal-rural a una sociedad policial-artesanal, de hecho, el “arte heráldico” tuvo una influencia notable en las “marcas” de identidad y reconocimiento. El tercer nacimiento de la marca es paralelo al liberalismo económico y al industrialismo. Es el nacimiento de la marca moderna como nombre registrado y respaldo de garantía de responsabilidad del fabricante. El cuarto nacimiento de la marca se da en la época actual o sociedad de la información.

Finalmente, COSTA, en el escenario actual, define marca como “un fenómeno sensorial que se transforma en un estereotipo mental. Es el pasaje del signo al significado” (2008:112). De forma sucesiva habla de la “Imagen de marca” y señala que “se forja y se enriquece psicológicamente con el paso del signo al símbolo: el signo, como expresión general de lo funcional, tanto en los productos/servicios como en sus marcas y el símbolo como expresión profunda de lo más emocional” (2008:118). Por tanto, concibe, definitivamente, la marca como continente mental y emocional.

Desde la ribera de la teoría del marketing, KOTLER y AMSTRONG sostienen en la publicación referencia *Principios de Marketing* que una marca es “un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño, o una combinación de los anteriores que identifica los productos o servicios de un vendedor, o grupo de vendedores y que los diferencia de los competidores” (2008:283). O sea, una visión tradicional de la marca y orientada principalmente hacia el consumo. Exponen también en el manual el concepto de “Capital de marca” o “Brand Equity” que resulta del “efecto diferencial positivo que tiene el hecho de conocer el nombre de la marca sobre la respuesta de los consumidores ante un producto o servicio”. En cualquier caso lanzan una dimensión compartida y vigente al apuntar que “las marcas representan las percepciones y sentimientos que tienen los

consumidores y sobre un producto y sobre su desempeño: todo lo que el producto o servicio significa para los consumidores. El valor real de una marca fuerte es su poder de capturar la preferencia y la lealtad del consumidor. Por encima de todo una marca poderosa constituye la base de crear relaciones fuertes y rentables con los clientes. El activo fundamental que subyace al capital de marca es el capital cliente (*customer equity*): el valor de las relaciones con los clientes que es creado por la marca” (2008:287).

Desde la misma tribuna del marketing, el profesor David A. AAKER ha cultivado diferentes publicaciones académicas acerca de la marca como por ejemplo *Gestión del valor de la marca*, *Construir de marcas poderosas*, *Liderazgo de marca* o *Estrategia de la cartera de marcas*. En varios de esos libros define “valor de marca” como “los activos vinculados al nombre y símbolo de la marca que se incorporan al producto o servicio. Estos activos pueden agruparse en cuatro dimensiones: reconocimiento de la marca, calidad percibida, asociaciones de la marca y fidelidad de la marca (2001:33) mientras que “La identidad de marca es la visión de cómo la marca debe ser percibida por la audiencia objetivo o conjunto de asociaciones de la marca que el estratega de marca aspira a crear o mantener” (2001:43).

La publicación colectiva *En clave de marcas* de BRUJÓ *et al* recoge algunas de las más interesantes perspectivas sobre la marca en los últimos años. De forma global la consideran como “el activo intangible más importante y sostenible de una organización y el principio sobre el que se debería asentar cada acción corporativa que se pusiera en marcha en una compañía que quiera añadir valor a sus procesos” (CLIFTON, 2009:31). Esta concepción coincide, desde la práctica de la gestión profesional de los intangibles empresariales, con la de LÓPEZ TRIANA y SOTILLO (2009:3) quienes, se recuerda, estipulan cuatro recursos intangibles: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa. De los cuatro, sólo la marca puede ser considerado un activo intangible en la medida en que su valor económico, no todavía pero sí dentro de poco tiempo, podrá figurar y deberá figurar en el balance de cualquier empresa cotizada. En este sentido, la marca se puede considerar un activo intangible, en la medida en que está registrado y restringido su uso que al mismo tiempo mantiene las capacidades de otros recursos intangibles (la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa) como la diferenciación, la exclusividad, la fidelización y el efecto paliativo frente a crisis.

6.5.2. La marca experiencia y la marca experiencia en organizaciones deportivas.

Una vez recorrido distintas acotaciones del término “marca” y algunos conceptos aledaños como “imagen de marca”, “valor de marca” o “capital de marca” se está en disposición de presentar la acepción más próxima al *corporate*. La proximidad deviene de su amplitud conceptual dado que la “marca experiencia” es válida tanto para productos o servicios como para organizaciones, empresariales o no. ALLOZA y OLIVER (2009:135), en una definición precisa y abierta, señalan que la marca “es la promesa que el propietario de la marca hace a sus grupos de interés, y es la experiencia que éstos viven en su relación con ella, en todos los puntos de contacto. Un marca en la que confiamos requiere coherencia y verdad en estos dos componentes: la promesa (lo que dice) y la experiencia (lo que hace)”.

Los autores describen con profusión esta concepción. Aunque es una cita extensa merece incluirla de forma completa para reconocer la riqueza de esta dimensión conceptual de marca: “La marca hoy es un valor estratégico. Vivimos en un entorno con un exceso de oferta, donde las reglas de la economía son totalmente nuevas, donde la confianza atraviesa una crisis generalizada a lo largo de medio mundo, en este contexto, una marca no puede ser ya un simple logotipo que nos permite identificar productos, servicios o empresas. Las marcas tienen que ver, cada vez más, con la coherencia de la experiencia que entregan a todos sus públicos objetivos, con el compromiso y la lealtad que generan en todos sus grupos de interés. La marca es la propuesta de valor central que se ofrece a todos los públicos, tanto los externos como los internos, y de hecho es especialmente importante en este último sentido, porque actúa como referencia para orientar el comportamiento de la organización. Así, las estrategias de comunicación habituales conviven con la prescripción de los empleados, con la oferta de productos y servicios y con el comportamiento social de la empresa. Y es la coherencia entre todos estos elementos internos y externos lo que configura una experiencia diferente y positiva para todos aquellos que entran en contacto con la marca a lo largo de su ciclo de vida. Una marca así entendida es capaz de generar una fuerte adhesión en todos sus grupos de interés, desde los empleados, hasta los clientes, pasando por todos aquellos que de una forma u otra participan de la vida de una compañía”.

En esa misma línea, Rita CLIFTON en *En Clave de Marcas* en el capítulo “El futuro de las marcas” estipula que ese futuro de las marcas pasa por convertirlas en “experiencias globales y como principios centrales de la organización, más que como puros productos y logos: el éxito de las marcas basadas en la experiencia a la hora de crear relaciones más estrechas con los clientes a expensas de las marcas meramente manufactureras y fuerte argumento a favor de que cada marca

piense en su cadena de experiencia y los puntos de contacto con el cliente y a cada vez más la disponibilidad 24 horas y a través de la Red” (2009:324).

Shaun SMITH, en la misma publicación colectiva, y bajo una misma consideración, asemeja la marca a la experiencia de los clientes respecto al producto y servicio y considera que “la marca es el ADN de la organización, su piedra angular y la expresión de su existencia” (2009:115). Señala también que el cumplimiento de la promesa de marca genera confianza y ésta es el paso inmediato para establecer un compromiso y finalmente el alineamiento entre ambos y la relación mutua. Cuestiones que se han puesto de manifiesto en anteriores páginas relativas a la reputación y la responsabilidad social corporativa. Por tanto, todos estos esquemas mentales tienen mecanismos de construcción similares. Varían los matices, particularidades, estrategias, receptores o constructores de este recurso intangible de la organización.

SMITH (2009:116) invita a adoptar el modelo del iceberg para la gestión de marca, es decir, trabajar en las funciones fundamentales de la organización ocultas bajo la superficie en oposición a esa punta del iceberg asociada a las actividades tradicionales de marketing que tienen más que ver con formas que con fondos.

Ilustración 6.13: El modelo Iceberg para la gestión de la marca. Elaboración propia basada en SMITH (2009:116).



Patrick BARWISE (2009:22) resume el éxito de la gestión de la marca en la “superación del simple ejercicio cosmético (nombre, embalaje, publicidad, etc) y la construcción sobre el pilar de la

confianza que deriva de la experiencia del cliente que compra y utiliza los productos y servicio comercializados bajo el nombre de la marca”.

Finalmente, Sue BRIDGEWATER recopila en su libro *Football Brands* distintas concepciones a cerca de las marcas en el contexto deportivo. De forma introductoria describe la marca deportiva como la descomposición de los elementos propios de cualquier marca ya sean externos (logo y nombre) o internos (valores, posicionamiento, cultura y personalidad). En esta acepción incluye clubes de fútbol, jugadores, selecciones nacionales, federaciones o competiciones. Abre al contexto deportivo los conceptos relacionales de “Brand Equity” prestando especial atención a la lealtad de los aficionados y a las variables comportamentales y actitudinales que producen esa lealtad. Extiende la panorámica de la marca futbolística a otros grupos de interés más allá de los aficionados/consumidores reconociendo a empleados, inversores y propietarios, entrenadores, jugadores y medios de comunicación, entre otros.

BRIDGEWATER hace suya también la metáfora de la marca iceberg para indicar la importancia de los elementos que se esconden bajo la línea del agua y concluye que “en el contexto deportivo, por encima de otros sectores, las experiencias son especialmente aplicables como factor de enganche efectivo con los *fans*”¹⁴² (2010:10). Considera que a la hora de conformar una marca deportiva tiene gran importancia las experiencias puesto que abren vías de atracción para los sentidos y hace que los consumidores queden impresionados” (2010:125).

¹⁴² Traducido del texto original por el doctorando.

7. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y MARKETING EN LAS ENTIDADES DEPORTIVAS

7.1. LA CONCILIACIÓN DE OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

7.1.1. Convergencias y divergencias de los procesos directivos de comunicación y marketing

La gestión de la comunicación y la gestión de técnicas de marketing son corrientes de conocimiento integradas en las organizaciones que, muchas veces, confluyen, se superponen o incluso crean conflictos mutuos respecto a sus ámbitos de actuación. Más allá de la responsabilidad en el seno de la organización o de la primacía de una de ellas sobre la otra, ambas, teóricamente, deben remar en la misma dirección. Es decir, la satisfacción de la visión de una organización.

En el primer punto del anterior capítulo ya se ha sobrevolado sobre esta cuestión. Sin embargo, es conveniente incidir puesto que previamente se refería desde la dimensión teórica de una nueva filosofía del *management*: la gestión estratégica de la comunicación corporativa o *corporate*. En el presente capítulo se pisa el suelo para considerar las posibles orientaciones en las funciones directivas de una organización, sea deportiva o no.

A lo largo de este trabajo, se ha empleado la visionaria perspectiva de COSTA, cuyo discurso avanzaba el fin de la era del producto, del marketing, en la adopción del paradigma del siglo XXI. En cualquier caso, independientemente de la posición académica, la investigación no puede obviar los principios de gestión del marketing que hoy resultan válidos para una eficaz comercialización de un producto o servicio. No se puede olvidar los cuatro ejes clásicos del *marketing mix* que planteó MCARTHY en el lejano 1960, aunque resulte evidente que circunscribir la comunicación a uno de las cuatro patas es una visión reduccionista e instrumental que contradice al signo de los tiempos.

Más allá del conflicto o concierto en el seno de las organizaciones, son diversos autores vinculados a distintas perspectivas teóricas quienes analizan estas cuestiones. Por ejemplo, desde la ribera del marketing, SHULTZ, TANNEBAUM y LAUTERBORN (1993:81) en el libro *Comunicaciones de*

Marketing Integradas consideran, hace casi veinte años, que todas las comunicaciones deben someterse a la planificación de marketing: “La integración es un concepto de planificación de la comunicación de marketing que reconoce el valor añadido de un plan global que evalúa el papel estratégico de una diversidad de disciplinas de comunicación y combina estas disciplinas para lograr un impacto claro, consistente y máximo de comunicación”. El objetivo mercantil es el impacto; la doctrina, el marketing; el camino es la integración.

RODRIGUEZ ARDURA (2007:25), desde el mismo prisma, pero mucho más cercano en el tiempo, establece que “las empresas que despliegan una filosofía de marketing desarrollan una orientación al mercado. A través de ella, establecen normas y valores que propugnan la adopción, por parte del conjunto de la organización, de comportamientos dirigidos al consumidor, lo que implica desarrollar sistemas de investigación e inteligencia que generen y difundan conocimientos [...]. Por otra parte el marketing actual propugna que la organización no sólo logre un intercambio o una transacción puntual con los clientes, sino que oriente en su conjunto a desarrollar relaciones duraderas con ellos. Esta orientación, conocida como marketing de relaciones o marketing relacional, propone crear, mantener y mejorar las relaciones a largo plazo con los consumidores”.

Este marketing relacional es posiblemente un puente entre ambas funciones y teorías. GRÖNROOS¹⁴³ (1994:9) lo define como “el marketing dirigido a identificar, establecer, mantener, aumentar, y donde es necesario finalizar, relaciones con consumidores y otros *stakeholders* para que los objetivos de todas las partes involucradas se cumplan y este cumplimiento se haga por mutuo intercambio y satisfacción de compromisos”. GUMMERSON¹⁴⁴ (2006:3) lo hace señalándolo como “aquel basado en las redes y las relaciones”.

FERRAND y McARTHUR¹⁴⁵ (2009:17) señalan en *Marketing the sports organizations. Building networks and relationships* que los principios del marketing relacional tratan de aumentar el valor de las relaciones de la organización con los *stakeholders* identificados para desarrollar y aumentar los servicios que ofrece e incorporar nuevas iniciativas de modo que exista una mayor funcionalidad y mejor experiencia. Desglosan la práctica del marketing en tres tipos de relaciones: orientada al negocio, orientada a la red de trabajo e interna. La mayoría centran sus esfuerzos en la primera de las tres categorías. La búsqueda de nuevos consumidores a veces monopoliza el esfuerzo y los

¹⁴³ Traducido del texto original por el doctorando.

¹⁴⁴ Traducido del texto original por el doctorando.

¹⁴⁵ Traducido del texto original por el doctorando.

recursos en detrimento del proceso de construcción de lealtad. En este sentido PALMER¹⁴⁶ (1994: 573) indica que el marketing exitoso no sólo debe centrar su atención en obtener nuevos consumidores sino también en desarrollar lealtad con aquellos que ya han tenido un contacto con la organización”.

Estos postulados guardan ciertos elementos comunes con aquellos del *corporate* y de las relaciones públicas señalados en el capítulo anterior. De hecho, en el manual *Relaciones Públicas. Estrategias y prácticas*, WILCOX, CAMERON y XIFRA (2007:22) se refieren a la dualidad y convergencia de las relaciones públicas y del marketing: “Las relaciones públicas difieren del marketing de diversas maneras, aunque sus fronteras suelen solaparse. Ambas actividades se ocupan de las relaciones de la organización y utilizan técnicas de comunicación análogas para llegar al público. Tienen como objetivo último el garantizar el éxito de la organización y su supervivencia económica. Sin embargo, las RRPP y el marketing afrontan esta tarea desde perspectivas distintas”.

Van más allá. Según estos autores, un grupo de expertos de ambas materias debatieron sobre estas diferencias en un coloquio en la San Diego State University, llegando a estas conclusiones: “Las relaciones públicas son el proceso directivo cuyo objetivo es conseguir y mantener acuerdos y comportamientos positivos entre distintos grupos sociales de los que depende una organización para poder alcanzar su meta. Su principal responsabilidad consiste en crear y mantener un entorno acogedor para la organización. El marketing es el proceso directivo cuyo objeto es atraer y satisfacer a los consumidores (o clientes) a largo plazo, para poder alcanzar los objetivos económicos de la organización. Su principal responsabilidad consiste en crear y mantener mercados para los productos o servicios de la organización” (2007:24).

GRUNIG y HUNT (2003:26) en *Dirección de las relaciones públicas* resalta drásticamente las diferencias entre RRPP y marketing: “La función de marketing debería comunicar con los mercados de bienes y servicios de una organización. El principal objetivo del marketing es que la organización gane dinero, elevando la pendiente de la curva de la demanda. El principal objetivo de las relaciones públicas es que la organización ahorre dinero, creando relaciones con los públicos que limitan o realzan la capacidad de la organización para alcanzar su meta”.

La doctora MUT CAMACHO (2010) se ubica en posiciones de conocimiento vanguardistas. En el artículo *Rumbo tras la perspectiva comparada del director de comunicación*, analiza las distintas

¹⁴⁶ Traducido del texto original por el doctorando.

etapas de la dirección de la comunicación en las organizaciones a partir del prisma de la gestión estratégica de la comunicación o *corporate* y establece una comparación entre distintas investigaciones cuantitativas sobre la figura del DirCom para concluir que “se erige una nueva dirección de comunicación que toma el papel que la sitúa en un lugar simbólico entre la empresa y la sociedad, rellenándolo, dándole solidez y mirando hacia ambos lados para velar por el beneficio de ambas, empresa y sociedad [...] Una figura estratégica, o sea, comprendida como gestión que beneficia la transmisión de la coherencia, favorece las sinergias y, sobre todo, alumbrando el camino a seguir en la gestión de los intangibles de la empresa, cuidador de los riesgos reputacionales, investigador del entorno y adaptador de este entorno a la empresa y representante de los intereses de los *stakeholders*, de forma que se convierte en su portavoz” (2010:37).

MUT CAMACHO coincide con GRUNIG y WILCOX, CAMERON y XIFRA, en que la comunicación es un proceso directivo cuyo principio y fin de gestión está en el entendimiento. Por tanto, una orientación hacia las relaciones.

Por último, se estrecha la mira del marketing genérico para profundizar en el sub-ámbito del marketing deportivo. El texto de referencia, ya citado, es la publicación, en 1992, con título homónimo *Marketing Deportivo* de MULLIN, HARDY y SUTTON, quienes manifestaban la “miopía” del sector deportivo puesto que generalmente se había dedicado a producir y ofrecer productos y servicios en lugar de identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores. Así, definen marketing deportivo como “las actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a partir de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos objetivos principales: el marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y el marketing para otros consumidores y productos o servicios industriales a través de promociones deportivas”. En esta misma línea inciden las grandes referencias del marketing como KOTLER y AMSTRONG, (2008:5) quienes entienden que la misión legítima del marketing es la satisfacción de las necesidades del consumidor.

SLOT, DITTMORE y BRANVOLD¹⁴⁷ en *Sport public relations. Managing organizational communication* señalan de forma espléndida las diferencias entre comunicación y marketing “Las relaciones públicas son a menudo confundidas con el marketing. Sin embargo, las dos disciplinas son distintas y complementarias. El marketing deportivo varía de las relaciones públicas en el deporte en al menos dos vías fundamentales. Primero, mientras que el marketing se centra en los

¹⁴⁷ Traducido del texto original por el doctorando.

consumidores, las relaciones públicas se centran en distintos tipos de grupos. Los consumidores son un grupo crítico de *stakeholders*, pero la actividad de las RRPP se extiende más allá de este grupo. Estos grupos pueden incluir empleados, inversores, reguladores, la comunidad local... La otra diferencia entre ambas funciones es la meta de cada una de ellas. El intercambio económico es el objetivo prioritario de la actividad del marketing, mientras que las relaciones públicas persiguen el concepto más amplio de las relaciones” (2006:4).

De este modo, se encuentran notables divergencias entre las teorías del marketing y de la comunicación organizacional representada en su vertiente actual del *corporate*. La primera elige como objetivo prioritario al consumidor y su propósito se centra en la satisfacción de sus necesidades incentivando de este modo la demanda de productos y servicios. El *corporate* registra un mapa variado de públicos cuyos destinatarios principales son los *stakeholders* o grupos de interés. Persigue el establecimiento de relaciones positivas entre la organización y esos públicos favoreciendo los flujos bidireccionales de comunicación entre ambos y propiciando la construcción positiva de conceptos intangibles por parte de los públicos como la imagen o la reputación. De una forma simple, se puede decir que mientras el marketing presenta una orientación hacia el mercado, el *corporate* lo hace hacia las relaciones. La singularidad del mercado frente a la naturaleza de las relaciones propone dos sistemas de trabajo diferentes.

No obstante, ambos guardan numerosas similitudes. Marketing y *corporate* son dos procesos directivos al servicio de la visión de la organización. El fin ulterior es el mismo. Los dos utilizan planes estratégicos basados en similares pasos y elementos. Numerosas técnicas y herramientas de comunicación e investigación son utilizadas en el ámbito profesional indistintamente por ambas disciplinas, dando a su vez, esa confusión de responsabilidad y competencias. Y surgen nuevas corrientes que incluyen en sus predicados principios de la otra función directiva, tal y como se ha visto con el caso del marketing relacional. Por tanto, se da una difusa frontera entre las teorías de comunicación y marketing.

En ese caso, ¿Pueden y/o deben convivir esta orientación del marketing hacia el mercado con una orientación de *management* hacia las relaciones? ¿Es posible una armonía entre ambos procesos directivos? ¿Pueden integrarse en una misma planificación estratégica y organizacional? ¿Qué ocurre en el ámbito del deporte?

7.1.2. La difusa frontera entre comunicación y marketing en el deporte.

Precisamente es en este ámbito del deporte, objeto y motor de esta investigación, donde se dan visiones contrapuestas de estas cuestiones e incluso contradicciones. MASTERMAN¹⁴⁸ (2009:12) entra en una de ellas cuando en el capítulo introductorio explica la organización del libro *Strategic Sports Event Management*: “Los tres capítulos posteriores tienen una perspectiva centrada en el marketing. El proceso de planificación de marketing y como se implanta el plan de marketing se explica en el capítulo nueve. El énfasis se centra en la ventaja competitiva y como se puede conseguir [...]. En el siguiente capítulo hay una aproximación a la innovación en la comunicación del evento. Se da en dos secciones. Una primera habla de un estudio sobre una integración de las comunicaciones de marketing; y un segundo del uso y capacidades de las varias herramientas de comunicación a disposición de un *event manager*”. MASTERMAN se posiciona en la tradición *marketiana* más clásica para unificar la gestión de la comunicación y el marketing pero siempre sometiendo la primera respecto a la segunda.

FERRAND y McARTHUR mantienen en este contexto la confusión entre marketing y relaciones públicas en la defensa del marketing relacional: “Tradicionalmente, el marketing deportivo ha sido considerado desde el punto de vista transaccional, en el cual el intercambio de servicios por dinero es el centro del fenómeno. El marketing es planificado e implementado para crear y facilitar el intercambio de productos y servicios por dinero. Sin embargo, muchas organizaciones deportivas han adoptado un acercamiento al marketing relacional [...] Las relaciones entre entidad y *stakeholders* son en este caso el centro del fenómeno y el marketing trata de gestionar la relación entre organización, consumidores, proveedores y otros agentes que forman parte de una red. La aproximación relacional se ajusta mejor a la situación y metas de una organización deportiva que la visión comercial. Las organizaciones deportivas están necesariamente basadas en una red de trabajo ya que operan en sistema formado por numerosos *stakeholders* ya que sus objetivos pueden ser económicos, sociales o medioambientales” (2009:7).

SLOT, DITTMORE y BRANVOLD (2006:17) apuntan las semejanzas entre relaciones públicas y marketing. “Ambas funciones se dirigen a grupos específicos de públicos, tratando de investigar sobre ellos e interactuando sistemáticamente. Ambas funciones colaboran en convertir a la organización deportiva en una plataforma al servicio de otra entidad privada o pública que patrocine al club con el objeto de comercializar un producto o servicio transmitir una idea”. Y

¹⁴⁸ Traducido del texto original por el doctorando.

también exponen la complementariedad de ambos procesos “en general, las RRPP en el deporte generan dos valores. Primero generan ingresos al colaborar con las acciones de marketing; por otra, permite a la organización salvar dinero por evitar errores que alejarían a consumidores y otros posibles *stakeholders*” (2006:18).

Los tres autores americanos proponen en su manual *Sport public relations. Managing organitational communication* una definición de relaciones públicas en el deporte que posteriormente María HOPWOOD (2010a:60) utiliza para diferenciar los procesos directivos que estamos diseccionando y caracterizar la nueva cultura de la gestión de la comunicación deportiva: “Las relaciones públicas en el deporte es una función directiva basada en una gestión comunicativa que diseña e identifica a los públicos clave de la organización , evalúa sus relaciones con éstos, y establece relaciones deseables entre estos públicos y la organización” (2006:18). No obstante, antes de entrar en las tesis de HOPWOOD, cabe destacar otra aportación de SLOTD *et al* quienes hablan de los términos *marketing public relations* y *corporate public relations*. Es decir, la confluencia de técnicas y herramientas de relaciones públicas en el cumplimiento de los objetivos de marketing y también de los objetivos corporativos. Así, una nueva hibridación de los dos procesos directivos. La confluencia llevará incluso al bautismo de términos como el SMPR (Sport Marketing Public Relations) que surgirá como una corriente integral en la gestión de ambas áreas en el seno de entidades deportivas (HOPWOOD, 2010: 56).

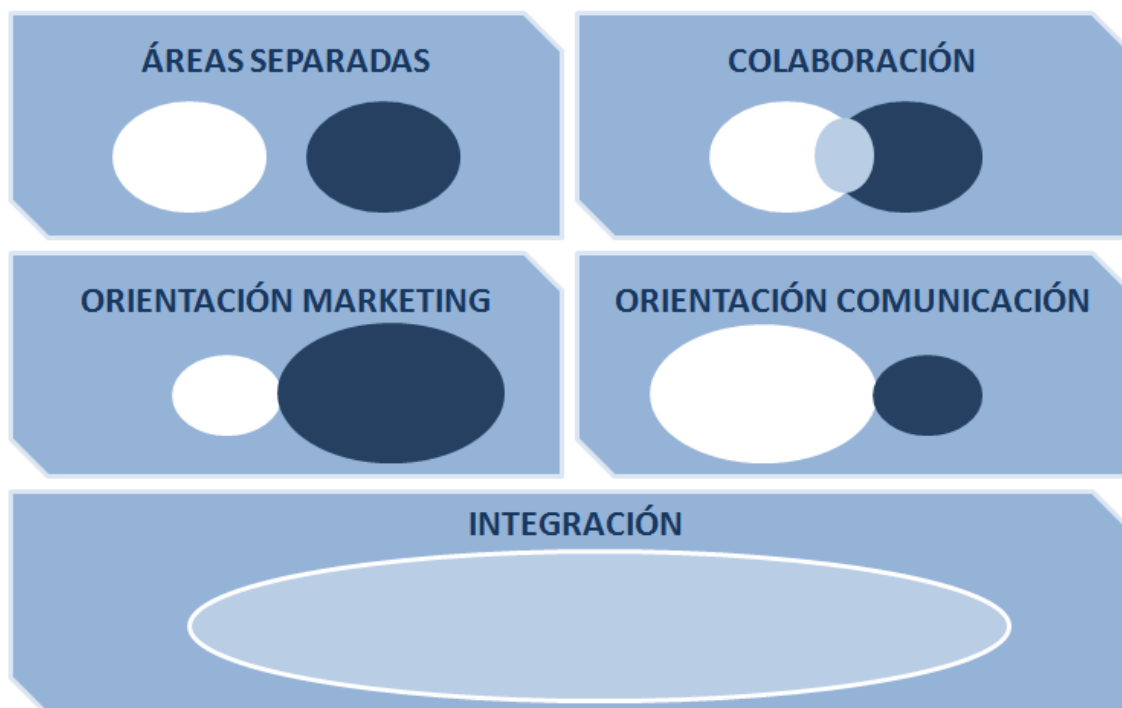
Volviendo a la autora inglesa, Maria HOPWOOD (2010a:60) considera la definición de SLOTD clave porque dimensiona a las relaciones públicas en el deporte como una función de *management*, diferenciada al marketing y de corte eminentemente estratégica. De hecho considera que “las relaciones públicas en el deporte sólo pueden ser efectivas cuando se integra junto a los otros principios directivos como los recursos humanos o el marketing en el cuadro de mando de un club” (2010a:60). Insiste al igual que SLOTD en que “la diferencia entre el marketing deportivo y las relaciones públicas en el deporte estriba en que la primera se centra en el consumidor y la segunda está exclusivamente interesada en crear un diálogo, creando oportunidades de respuesta” (2010a:60). Sin embargo, la autora previamente señala que “Las relaciones públicas es la técnica más olvidada y malinterpretada del *mix* de comunicación de marketing” (2010a:60) y alberga esa contradicción en la que distingue entre marketing y relaciones públicas/comunicación pero incluye a ésta dentro del *mix* de comunicación de marketing.

Este repaso a los principales autores de la comunicación, el marketing y el deporte deja entrever el territorio transfronterizo que pisan los profesionales de los clubes deportivos. No hay un acuerdo

tácito de los límites de ambos procesos directivos. Mientras que algunos abogan por una total independencia de los procesos como DESBORDES *et al* (2001) o PEDERSEN *et al* (2007) desde las respectivas visiones del marketing deportivo y de la *sport communication*, otros defienden la prevalencia del enfoque del marketing como MASTERMAN (2009) o de las relaciones públicas o comunicación (SLOTD *et al*, 2006). Por último, también se dan los casos de autores que desde ambas riberas defienden un modelo integrado aunque su discurso sea más bien de forma operacional y esa integración la mantengan de forma velada. Estos son los casos de FERRAND y McCARTHY (2009) y HOPWOOD (2010b).

Este debate intelectual que se recoge dentro del ámbito deportivo, que también tiene una terrible réplica en otros sectores de forma genérica, se manifiesta en el suelo profesional. El uso indiscriminado de las distintas herramientas y el peso específico de cada una de las teorías en función de la competencia de los profesionales, de los recursos de la organización y de su propia orientación sugiere cinco escenarios distintos en la relación y organización de la comunicación y el marketing en un club. Dichos escenarios se representan en la siguiente ilustración.

Ilustración 7.1: Posibles relaciones entre las áreas de comunicación y marketing en un club deportivo.
Fuente:Elaboración propia.



7.1.3. Dos caras de la misma moneda

Al hilo de los posibles escenarios donde se puede hallar una entidad deportiva, han sido escasos los autores que se han pronunciado respecto al ámbito organizacional en este sector. Sandalio GÓMEZ y Magdalena OPAZO, del CSBM de la Universidad de Navarra, presentaron en septiembre de 2007 un muy interesante documento titulado *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. En él, entre otras aportaciones, proponen un modelo formal donde dibujan las principales áreas y funciones que debieran estar presentes para el desarrollo de las actividades de un club de fútbol, extensible a una organización deportiva.

Según los autores, un club debe constar de cuatro grandes áreas de trabajo: área deportiva, área comercial, área de comunicación y área de administración. La primera “debe contemplar actividades como la selección, formación y preparación del equipo” (2007:7); la última “gestiona los recursos económicos, diseña presupuestos, planifica gastos y lleva el control y seguimiento de estos temas” (2007:9).

Ilustración 7.2. Propuesta de áreas de actuación en un club deportivo según GÓMEZ y OPAZO (2007:6).



Las otras dos áreas, objeto de estudio de este trabajo, son definidas y ubicadas de forma independiente y con la siguiente misión: “el área comercial debe ser capaz de generar nuevos recursos que permitan la financiación de las actividades deportivas [...] Aparecen otros complementarios como el *merchandising*, el uso de las instalaciones, vistas guiadas... [...] El consumidor puede ser *cliente directo*, es decir, socios o aficionados; o *clientes institucionales*, empresas, patrocinadores y medios” (2007:7-8).

En cuanto a la comunicación, GÓMEZ y OPAZO consideran que el fin de esta área se reduce a las relaciones informativas. “Un club profesional mantiene una constante relación con los medios de comunicación y necesitará contar con un área que defina una estrategia y facilite orientación para mantener esta relación y aprovechar al máximo su parte positiva. Lo mismo sucede con las

autoridades políticas y asociaciones deportivas [...] La relevancia de los medios de comunicación para el deporte y la necesidad de mantener un contacto constante con los socios y aficionados suponen la necesidad de definir un área dedicada al tema de la comunicación que se plantee incluso el conseguir medios propios” (2007: 8).

Así, GÓMEZ y OPAZO plantean mecanismos y funciones ciertas, pero desde un prisma vetusto, desintegrado y funcionalista respecto a la tendencia actual. No se reconoce la comunicación como principio de gestión y tampoco presenta una orientación hacia la bidireccionalidad. Según el proyecto de los autores, se mantiene pues la conclusión de ARCEO VACAS sobre el modelo de comunicación “agente de prensa” que predomina en el ámbito deportivo (2003: 27).

Sin embargo, hay que plantearse el sometimiento de ambos objetivos parciales bajo unos fines comunes y superiores: la misión y la visión de la organización. Aunque ya se han sobrelado ambos conceptos en el tema dedicado a la identidad del anterior capítulo, conviene incidir en esta cuestión. CAPRIOTTI, al propósito de la filosofía corporativa, los define así: “La misión corporativa es la descripción del negocio o actividad de la organización. Establece *que hace* la organización. La visión es la perspectiva de negocio de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala *a dónde se quiere llegar*. Es la ambición de la organización, el reto particular”. (2009:26).

Ambos conceptos, reconocidos como *First Values*, indican la dirección de la organización y la ubicación de la meta. Por su parte, el ritmo, el paso y la senda serán determinadas por el plan general estratégico, que al mismo tiempo, convergerá las distintas extremidades y órganos del cuerpo, de la actividad corporativa, entre ellas la acción de comunicación y marketing.

Para acotar de forma simple el término de planificación estratégica en el sector del deporte, PARÍS ROCHE, cuyo libro *La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas* es una referencia en el ámbito académico especializado, considera que éste es un “proceso por el que una organización deportiva, una vez analizado el entorno en que se desenvuelve y fijados su objetivos generales a medio y a largo plazo, seleccionan los objetivos estratégicos que los desarrolla y define los proyectos y acciones a ejecutar para el cumplimiento de esos objetivos. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente” (1998:18).

Desde la parcela de la comunicación SLOTD *et al* (2006:23) reconoce que “las relaciones públicas deben incluirse dentro del proceso de planificación estratégica, debe identificar los públicos y *stakeholders* de las organizaciones, reconocer las ventajas estratégicas en asuntos de gestión,

trabajar en la revalorización de la reputación corporativa y el resto de coordinar las acciones de la organización con la imagen deseada”. HOPWOOD de la misma forma mantiene que “las relaciones públicas en el deporte tienen que ser una práctica sistematizada para alcanzar una completa efectividad. Esto significa que tiene que estar alineada con la estrategia de la organización y que no puede ser olvidada para el último minuto. Así mismo, las relaciones públicas deben ser estratégicas: investigación, análisis, establecimiento de objetivos, y constante monitorización y evaluación” (2010a:60).

A la postre, la satisfacción de la visión corporativa de una organización dependerá de la fijación del plan estratégico, del alineamiento de todas las políticas dependientes y del cumplimiento de todos los objetivos parciales. Sería inviable una entidad que se orientará únicamente hacia el mercado puesto que su desarrollo organizacional se reduciría al corto plazo. SLOTD *et al* (2006:39) advierte que “La demanda de inmediatez produce una impaciencia que degenera en algunos desacuerdos entre los ideales de la visión y los resultados más inmediatos. Las relaciones públicas sólo son positivas en las condiciones del largo plazo. La tentación de elegir el corto plazo a menudo resulta contradictoria con la sentencia de la misión corporativa”.

Desde otro ángulo, sería contradictorio orientarse únicamente a las relaciones. Una organización incapaz de generar recursos económicos no tendrá dotación suficiente para alcanzar el largo plazo.

En cualquier caso, esta confluencia de procesos directivos tiene más razón si cabe en el sector de las entidades deportivas, donde la base del negocio es el espectáculo deportivo (CHADWICK y BEECH, 2004) y la propia identidad del club (TOYOS y AGUDO, 2003), es decir, la explotación comercial y la satisfacción de los consumidores deviene de la capacidad de gestión de la comunicación corporativa en la provisión de contenidos para los aficionados. FERRAND y McCARTHY exponen, en este sentido, que “la clave es un esfuerzo de integración que consista en coordinar todas las comunicaciones para que trabajen en armonía juntas y que la organización emita mensajes consistentes. La combinación de medios augura un brillante futuro para la industria del deporte” (2010:278).

WILCOX, CAMERON y XIFRA (2007:26) también emplean el concepto de integración y utilizan una gráfica metáfora para coronar la vinculación entre marketing y relaciones públicas manteniendo que “el concepto de integración consiste en la creciente sofisticación de las organizaciones para utilizar una diversidad de estrategias y técnicas que transmiten un mensaje coherente con distintos formatos. La metáfora puede ser un jugador de golf con distintos palos en la bolsa”.

Finalmente, HOPWOOD¹⁴⁹, en el ya lejano artículo “*Applying the Public Relations to the Business of Sport*” publicado en el *International Journal of Sports marketing and Sponsorship* concluye así sobre la relación entre comunicación y marketing en el seno de clubes de cricket ingleses, es decir, en el verdadero terreno de juego profesional: “Cuando las relaciones públicas están sometidas al marketing, como tiende a ser en los casos de los clubes de cricket, las organizaciones son privadas de una de las dos funciones críticas. Por tanto, se reconoce que si las relaciones públicas se emplean optimizará las capacidades y beneficios. El departamento de relaciones públicas no debe estar sometido al departamento de marketing, debe ser independiente [...] O más bien ambas funciones pueden y deben estar unidas en una misma área en una permanente búsqueda de equilibrio” (2005:26).

¹⁴⁹ Traducido del texto original por el doctorando.

7.2 LA COMUNICACIÓN PLANIFICADA: EL PLAN ESTRATÉGICO DE REPUTACIÓN, IMAGEN y COMUNICACIÓN

7.2.1. La obligatoria planificación estratégica

Desde distintos ámbitos de la gestión de la comunicación corporativa o *corporate* se ha manifestado la necesidad de concebir su práctica en las organizaciones desde un prisma estratégico (SANZ DE LA TAJADA: 1994, VILLAFañE: 1999, CAPRIOTTI: 1999, MORALES SERRANO: 2007), de conocer su identidad, utilizar la investigación, fijar objetivos y asumir distintos planes para conseguirlos.

MORALES SERRANO defendía en diciembre de 2006 una tesis cuyo título era *La comunicación planificada*. Esgrimía la oportunidad de este título puesto que: “vemos la cantidad de teorías que existen en torno a la comunicación de las organizaciones – comunicación empresarial, comunicación corporativa, comunicación global – cuando se revisan se comprueba que los discursos se repiten, el objeto de estudio es el mismo pero desde distintas perspectivas, análisis y conceptos de estudio [...]. McQUAIL y WINDAHL (1997)¹⁵⁰ nos revelan un concepto genérico que descubre la fuente del conflicto: la comunicación planificada, engloba a todas las teorías que estudian aquellas ocasiones en las que la comunicación es usada de modo consciente para buscar una serie de objetivos más o menos específicos” (2006:340).

Por tanto, se elige esta denominación - la comunicación planificada- para referirse a lo largo del presente capítulo y del trabajo al proceso de planificación estratégica de la comunicación como recurso de la organización para alcanzar determinadas metas.

¹⁵⁰ En MORALES SERRANO, F (2007): *La comunicación planificada*. Tesis Doctoral. UAB. 362.

En cualquier caso, hoy, los profesionales de las organizaciones, tienen ante sí un entorno profundamente complejo: escenarios globales, ingente información, procesos instantáneos, públicos poliédricos, etc. COSTA (2003:98) define esta situación como la teoría de la complejidad.

En este desconcierto es imprescindible que las organizaciones establezcan unas herramientas que le permitan ordenar esta realidad. La planificación estratégica es una de ellas. En este sentido, tal y como se señalaba en el anterior tema, subyace la idea de que lo importante no sólo es conocer las diferentes técnicas de cada área de conocimiento sino la combinación ordenada y sistémica de cada una de ellas a favor de la consecución de unos objetivos.

En el ámbito de la comunicación, la planificación estratégica en las grandes organizaciones es materia común desde el surgimiento de este entorno complejo, hace ya unos cuantos años. Cualquier modelo de planificación perseguirá alcanzar determinados fines como la rentabilidad, la identificación, la diferenciación, la referencia y, finalmente, la preferencia de unas entidades/productos frente a otras.

Parece necesaria la contextualización del proceso de planificación estratégica en distintos campos. PÉREZ GONZÁLEZ (2001:462) -una referencia en el ámbito de la comunicación- define desde un prisma superlativo a la comunicación estratégica como “una forma de acción social que se caracteriza porque se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades.”

Desde una perspectiva empresarial genérica, NAVAS LÓPEZ y GUERRAS MARTÍN (2002:43), consideran que “la dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales, lo cual incluye tres funciones básicas: movilización de los recursos, coordinación de los recursos y búsqueda de rentas”. Por su parte, otros autores clásicos como MINTZBERG, QUINN, GHOSHAL (1999:42) definen la estrategia corporativa como “el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines y metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicará, el tipo de organización económica y humana que es o trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general”.

Sobre la cancha o el parqué del deporte, PARIS ROCHE (1998:24), establece varias razones por la que se debe emplear el proceso de planificación estratégica:

- Reflexionar sobre los objetivos generales y estratégicos de una organización.
- Fijar los distintos objetivos.
- Implicar y motivar a los trabajadores y colaboradores de la organización en relación a las metas a alcanzar.
- Estar preparado para el futuro.

El autor, considera que un plan estratégico es “el producto y resultado del proceso de planificación estratégica, entendiendo éste como el proceso, permanente y continuado en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar el futuro con el mínimo de riesgos [...] El plan estratégico es un documento inseparable de la gestión directiva de la misma. Forma parte de los escasos papeles o documentos que un directivo debe tener encima de su mesa o al alcance de su mano” (1998:27). PARIS ROCHE propone un esquema de representación de las etapas genéricas de un plan estratégico:

Ilustración 7.3. El proceso de planificación estratégica. Elaboración propia basada en PARÍS ROCHE (1998: 59).



Guy MASTERMAN (2010:58) propone "The event planning process" en su libro *Strategic Sports Events*. Dicha planificación, aunque sea referida a un gran evento deportivo es completamente

válida en su aplicación deportiva. El autor considera, a partir de la ilustración que aparece a continuación, que cualquier beneficio potencial en el largo plazo sólo se puede conseguir si el evento es planificado a partir de estrategias que aseguren su éxito.

Ilustración 7.4. La planificación estratégica de un evento. Elaboración propia basada en MASTERMAN (2009:58)



Volviendo al escenario propio de la comunicación, son varios los autores que han propuesto distintos modelos de gestión estratégica de la comunicación dentro de la teoría del *corporate*. SANZ DE LA TAJADA (1994) en *Integración de la identidad y la imagen de la empresa* presenta un modelo de *Planificación de la Imagen de la Empresa*. CAPRIOTTI (2009) en *Branding Corporativo* hace lo propio con su propuesta de “Plan Estratégico de Identidad Corporativa” que se representa en la siguiente página. Por último, VILLAFÑE en *Gestión Profesional de la Imagen Corporativa* opta por el “Manual de Gestión de Imagen y Comunicación” como instrumento de planificación propio de la Dirección de Comunicación.

Los tres modelos guardan grandes semejanzas en la estructura y objetivo. Todos obedecen a la secuencia: análisis, diagnóstico, objetivos, públicos, táctica y evaluación; y pueden ser absolutamente válidos para la puesta práctica en cualquier organización.

A continuación, se va a seguir el modelo de VILLAFANE (1999) por la estructuración y sencillez formal que presenta. No obstante hay que señalar que un modelo de planificación, es precisamente eso: un modelo. Cualquier entidad deportiva o empresa adapta la propuesta de planificación estratégica a su idiosincrasia y realidad.

Ilustración 7.5. Plan estratégico de identidad corporativa. Elaboración propia basada en CAPRIOTTI (2009:234).



7.2.2. Los cimientos de la dirección de comunicación: el PERIC

La elaboración de un Plan Estratégico de Reputación, Imagen y Comunicación, es consecuencia de la concepción y explicitación de un Plan General Estratégico de la organización. Sin esta primera piedra de la entidad es imposible desarrollar una comunicación planificada coherente. Es decir, es la adaptación al ámbito de la comunicación de la dirección y visión de la organización.

Según VILLAFANE (1999:99) dicho proceso de comunicación planificada supone la consideración, definición y constitución de las bases comunicativas que regirán la política de reputación e imagen de una organización durante un largo periodo de su existencia.

La aprobación del PERIC, o cualquier otra denominación que aporte el autor o profesional, no sólo es responsabilidad de la dirección de comunicación, de hecho, debe ser consensuado por la presidencia o consejo de administración a partir de un órgano específico creado *ex-profeso* para ello. VILLAFANE, por ejemplo, lo denomina “comité de imagen”.

Al hilo de este baile de denominaciones, se recupera las observaciones de MORALES SERRANO (2007) y MUT CAMACHO (2010) quienes en sus distintos documentos ya citados en este trabajo, manifiestan la problemática existente con el conflicto conceptual o denominación.

Superado este pertinente paréntesis, las bases comunicativas suponen establecer con la máxima precisión su perfil de reputación e imagen actual. Es el punto de partida sobre el que construir la estrategia misma. Resulta necesario investigar el perfil de punto de partida del proyecto. Al igual que los cimientos de un edificio, la visión estratégica, las orientaciones, la imagen intencional y la estrategia sustentan y condicionan el resto de la dirección. Estos elementos no pueden, sin embargo, sufrir una alteración constante. Una modificación sustancial representaría la necesidad de elaborar un nuevo plan, puesto que han quedado desfasados o superados.

En cualquier caso, la elaboración del plan estratégico consta de cinco pasos ineludibles. Dichos pasos no tienen porque manifestarse obligatoriamente en el manual de forma literal sino que son procedimientos necesarios para poder plasmar en un documento estos ejes. A continuación se enuncia a partir de VILLAFANE (1999:99) los cinco pasos inexcusables para elaborar un Plan Estratégico de Reputación, Imagen y Comunicación:

- *Definición de la carta de identidad*

La carta de identidad es el documento que sintetiza la esencia de la organización. El contenido de este documento lo constituye un breve resumen de la historia de la organización, una formulación de la visión estratégica y misión y las principales directrices del proyecto. La carta identidad en su versión íntegra aparece en los informes de bienvenida, documentos internos o dossieres de prensa.

- *Formular la visión estratégica y sus orientaciones*

Representa la manifestación explícita del fin de la organización. Es una declaración genérica que enuncia las principales orientaciones estratégicas del proyecto empresarial, a través del cual se desarrolla y se llena de sentido con la formulación de objetivos operativos muy concretos que encuentran su expresión en la políticas funcionales de la organización, también en las políticas formales, las cuales se orientan hacia la construcción de su imagen corporativa y entre las que la comunicación ocupa un papel sobresaliente. Las orientaciones son cada una de las concreciones de cómo la organización va a cumplir su visión y misión. Son las áreas de trabajo estratégico.

En el ámbito del deporte, las visiones corporativas no tienen por qué ser iguales. Cada entidad debe dar respuesta a distintas situaciones y exigencias. La del Saski Baskonia de baloncesto, por ejemplo, es:

Visión del Caja Laboral Baskonia de Vitoria¹⁵¹

“Ser una referencia del baloncesto nacional e internacional aportando un beneficio a nuestros seguidores con el mejor servicio y entretenimiento, a nuestros colaboradores generando valor añadido para ellos y a nuestro entorno fomento hábitos de vida saludable”

- *Conocer el perfil de su reputación e imagen actual*

La estrategia de reputación e imagen exige conocer la reputación e imagen de la organización a partir de distintas técnicas de investigación social desarrolladas por el propio departamento de comunicación o a través de institutos o consultoras especializadas. Aunque en este punto del trabajo se pase de puntillas por esta función es imprescindible desarrollar una continua y exigente labor de investigación y análisis que monitorice y actualice ambos recursos intangibles.

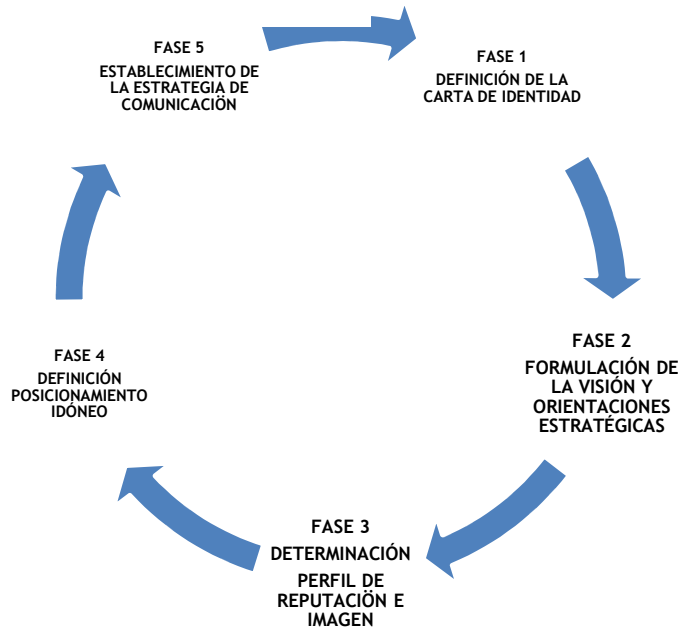
- *Definir el posicionamiento más idóneo para su proyecto empresarial*

En términos de imagen se identifica con la noción de “imagen intencional”, es decir, el espacio o percepción que debe ocupar la organización en la mente de sus públicos para satisfacer las metas del proyecto empresarial. El posicionamiento al igual que el propio PERIC puede modificarse o evolucionar materializándose en nuevos proyectos institucionales y nuevos manuales. Cada

¹⁵¹ BASKONIA [en línea] “Misión y visión”. <http://www.baskonia.com/es/mision.asp> [visto el 18 de marzo de 2011]

organización tiene distintos ciclos de vida y en cada uno de ellos puede adoptar distintos posicionamientos en función de los propios objetivos, competencia y público.

Ilustración 7.6 Fases de un PERIC. Elaboración propia.



▪ *Establecer la estrategia de comunicación*

La estrategia deberá concretar la forma en la que la gestión de la comunicación eliminará el gap existente entre la imagen intencional y la imagen real. La formulación de la estrategia de comunicación exige traducir los objetivos empresariales a objetivos de imagen.

Por último, retomando el discurso de PARÍS ROCHE (1998:26-29), el autor plantea unas condiciones inherentes e imprescindibles de un eficaz plan estratégico:

- Flexible: no rígido, que permita la posibilidad de una adaptación permanente.
- Corporativo: que abarque toda la organización en su conjunto.
- Operativo: factible para llevar a cabo.
- Participativo: resultado de un amplio proceso de la dirección de la entidad.
- Formal: escrito de acuerdo a una metodología determinada.
- Conocido: asumido por conjunto de la organización deportiva.

7.3 LAS 4 P'S Y LAS 4 C'S.

7.3.1. La adaptación de las 4 C'S al ámbito del deporte

En este estudio de las disciplinas de comunicación y marketing entorno a las entidades deportivas conviene, una vez señaladas la necesaria conciliación de ambas funciones directivas y de la elaboración de un Plan Estratégico de Reputación, Imagen y Comunicación recapitular algunos fundamentos de la mercadotecnia en el ámbito del deporte. Aunque la perspectiva clásica del marketing no sea aquella que adopta esta investigación, sí es necesario apuntar algunas de sus bases en el marco del objeto de estudio, ya sea a través de la oportuna definición o de la reconversión de las 4 P'S del *marketing mix*.

MULLIN, HARDY Y HUTTON (1992:11) cimentaron los fundamentos de esta área de conocimiento con su obra *Marketing deportivo*. El libro ha sido una constante referencia para los autores posteriores. Definen marketing deportivo como “un conjunto de actividades diseñadas para reconocer las necesidades y deseos de los consumidores en el deporte a partir de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha sido desarrollado en dos vías: el marketing de productos y servicios dirigidos directamente a consumidores de deporte; y el marketing de otros productos y servicios industriales que utilizan las promociones deportivas”.

Por otra parte, las 4 P'S siguen siendo un marco organizativo de funciones básicas muy útil para la planificación en la mayoría de los mercados, aunque, tal como se ha visto, pueda solaparse o confundirse con la planificación de la comunicación. Cuando no ubicamos en un mercado como el del deporte, con las singularidades que este presenta y la gran evolución que ha sufrido en los últimos años desde el doble punto de vista de espectáculo y de negocio, se plantea la posibilidad de traducir esas cuatro P's en cuatro C's, que parten de entender el modelo de negocio de las entidades deportivas como el de un proveedor de contenidos. Quizá desde un prisma operativo,

esta traducción del marketing deportivo al césped o al parque puede aportar una clarividencia organizativa y de actuación en aras de la conciliación de los objetivos de una organización.

El clásico marketing mix que plantea MCARTHY en 1960 con las 4 P's de Producto, Precio, Plaza y Promoción es convertido en el mundo del marketing deportivo en 4 C's según TOYOS y AGUDO (2003:167). La conversión que realicen ambos profesores de la Universidad de Cantabria resulta muy útil en la vertiente ejecutiva: "Las singularidades que presenta un mercado como el fútbol y la gran evolución que ha sufrido en los últimos años, desde el doble punto de vista de espectáculo y negocio (GÓMEZ y OPAZO, 2007), se nos plantea la posibilidad de traducir esas en cuatro P's en cuatro C's que parten de entender el modelo de negocio de los clubes de fútbol como el de un proveedor de contenidos".

Esta clasificación mercadotécnica resulta útil para visualizar las áreas de trabajo de un departamento de comunicación y marketing de una entidad deportiva. El enfoque tiene como objeto la producción de actividades y contenidos que tienen interés para terceros y que se pueden comercializar directamente o a través de otros productos o servicios. La conversión de P's en C's queda de la siguiente forma:

Ilustración 7.7. Las cuatro C's del marketing deportivo. Elaboración propia basada en TOYOS y AGUDO.

Las 4 P's del marketing tradicional	Las 4 C's del marketing deportivo
1- Producto (Product).	1- Contenidos.
2- Precio (Price).	2- Coste para el cliente.
3- Distribución (Place).	3- Comodidad de accesos contenidos.
4- Promoción (Promotion).	4- Comunicación.

7.3.2. Del producto al contenido

TOYOS y AGUDO (2003:168) mantienen que en el departamento de marketing de una entidad deportiva su objeto comercializador son contenidos y no productos, en el sentido estricto de la palabra.

Como se avanzaba, la teoría del marketing adaptada al mundo deportivo sitúa al club como un proveedor de contenidos de los aficionados que consumen dicho contenido con el objeto de satisfacer una necesidad. El principal contenido, evidentemente, es el espectáculo deportivo aunque la misión del departamento será crear muchos otros que generen nuevos beneficios para la entidad de forma paralela o complementaria.

De forma somera relataremos dimensiones básicas del producto total (SANTEMASES, 2007:386) en el deporte:

- **Producto genérico**
Su aspecto fundamental, el espectáculo deportivo que satisface la necesidad básica ligada al tiempo libre como la diversión o la sociabilidad. Básicamente, consiste en el acceso al recinto deportivo con la asignación de una localidad donde se puede observar la competición y todos los elementos complementarios que suceden fuera del tiempo de juego.
- **Producto esperado**
Lo constituyen un conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan encontrar cuando compran el producto. En el deporte: el juego, los jugadores, el estadio, el material, la configuración de los equipos.
- **Producto aumentado**
Bienes y servicios que se añaden al producto básico y esperado que le hacen más atractivo a los consumidores. Servicios previos y posteriores al partido. *Merchandising*, servicios de hostelería, contenido de información...
- **Producto potencial**
Aspectos y transformaciones que el producto puede incorporar en el futuro. Son posibles evoluciones de productos establecidos como resultado de investigaciones de producto y consumidor.

El producto del deporte o contenido tiene aspectos diferenciales con el resto. Por ejemplo la inconsistencia (cada espectáculo es diferente a otro y se caracteriza por la incertidumbre), la

relatividad el juego respecto al producto total o la incapacidad del departamento de marketing sobre el núcleo del producto (el juego). Estos rasgos hacen único al deporte como producto.

Para definir mejor, el contenido o producto, TOYOS y AGUDO (2003:169) señalan los tres componentes del producto del deporte:

- **El espectáculo:** conformado por el propio juego, sus actores, el acontecimiento, la entrada, el personal de contacto o la música.

- **La entidad y su imagen:** cada entidad tiene unos valores propios que los caracterizan y los diferencian de los demás. Por ejemplo, el Athletic de Bilbao, el FC Barcelona y el Real Madrid son tres grandes clubes de fútbol españoles que siempre han participado en la primera división española. Sin embargo sus atributos de imagen según SORIANO COMTE (2008: 92) son muy distintos:

- Athletic: cantera, trabajo, identidad vasca.
- FC Barcelona: catalanidad, espectáculo, singularidad.
- Real Madrid: universalidad, señorío, grandeza.

- **La marca:** a lo largo del presente trabajo ya se ha explorado superficialmente las acepciones de una marca (ALLOZA, 2005) fijando el concepto como una promesa y una experiencia.

7.3.3. El precio y el coste para el cliente

El precio es una variable de marketing de carácter táctico que tiene un papel relevante en el proceso de decisión de compra el consumidor, lo que justifica su importancia en la gestión de las empresas¹⁵² (TOYOS y AGUDO, 2003).

Por otra parte, el precio determina, en alguna medida, la rentabilidad de la empresa, su capacidad para generar recursos, su capacidad para competir y, en definitiva, la supervivencia de la organización. Debido a su carácter táctico la actuación sobre esta variable provoca una influencia

¹⁵² LEVANTE- EMV [en línea] “El Levante gana más de mil abonados gracias a la última campaña del club”: 5 de febrero de 2010. <http://www.levante-emv.com/deportes/2010/02/05/levante-gana-mil-abonados-semana-gracias-ultima-campana-club/676104.html> [visto 21 de febrero de 2010]

inmediata en el mercado. La variable precio es profusamente utilizada en las acciones de marketing de las empresas.

En el caso concreto del deporte, la política de precio por parte los clubes no se deben circunscribir únicamente al esfuerzo económico que tiene que realizar los espectadores que quieran asistir al estadio, en la doble vertiente de precio de abonos por temporadas y de las entradas para espectáculos concretos. También se debe incluir todo tipo de intercambio que se planteen en los servicios complementarios así como promociones diversas con abonados o públicos vinculados.

Así, las estrategias de precio como instrumento de marketing en el ámbito del deporte presentan algunas particularidades por la propia esencia del producto, sin embargo sí se pueden establecer políticas habituales como (TOYOS y AGUDO, 2003:215):

- i. Precios diferenciales o discriminados.
- ii. Descuento de precios.
- iii. Precio paquete.
- iv. Paquetes de entradas.

7.3.4. La distribución o coste de acceso

Cualquier producto o servicio debe ser facilitado a los clientes potenciales de forma que su uso o consumo requiera el mínimo esfuerzo. La variable que se desarrolla esta función básica es la distribución, que aparece como el nexo que una prestación de servicio o producto y el consumo del mismo.

Básicamente, en el ámbito del deporte, esta variable de marketing consistirá en la comodidad de acceso de los aficionados a los distintos contenidos que ofrece la entidad. También en el caso de acceso a material de *merchandising* o la presencia e importancia de intermediarios y representantes de los clubes como (TOYOS y AGUDO, 2003:227):

Los autores desglosan en cinco apartados la distribución o coste de acceso a los contenidos que dispone el club (2003:228):

- **Las instalaciones**

Se refieren en este caso al espacio donde se celebra el espectáculo deportivo. El estadio, el pabellón o recinto donde se disputa la competición deportiva en cuestión. Existen unas variables que determinarán la idoneidad de las instalaciones. La ubicación que contará con la accesibilidad, el aparcamiento, los alrededores y la ubicación geográfica. El diseño de la instalación: contará con un acceso y salida, con unos servicios complementarios, con una flexibilidad de uso y también, cómo no, de una comodidad. La tercera variable será relativa a la imagen de las propias instalaciones. El aspecto que mantiene, los servicios ofrecidos y el personal que trabaja en ellas serán fundamentales.

- **El sistema de venta de entradas**

Se refiere en este sentido a las entradas de cada encuentro como a los abonos de temporada que ofrecen muchos clubes. Hoy a esta modalidad de distribución se le suele denominar *ticketing*. Facilitar la venta de entradas es una tarea fundamental y por ello se emplean las más modernas herramientas de modo que sea cómodo y sencillo para el consumidor comprar el “papel”. Hay distintos sistemas, algunos obligan al consumidor a desplazarse como los puntos de venta del propio club en el estadio o en tiendas oficiales, otros establecimientos comerciales convenidos, oficinas bancarias y cajeros automáticos. Sin embargo, cada día cobran mayor fuerza e importancia aquellos que permiten no desplazarse al aficionado ya sea a través del teléfono o Internet.

- **El Merchandising**

La definición teórica de la palabra señala a “ la autorización que da el titular de un derecho – marca o propiedad intelectual – a otro, para la explotación del valor sugestivo de ese derecho, bien como medio publicitario o bien para la utilización como marca a cambio de una contraprestación” (TOYOS y AGUDO, 2003:247) . Esta definición, aunque correcta, no representa la acepción que se practica en el mundo del deporte. Está más cerca de “licencing” mientras que habitualmente hablamos de *merchandising* para referirnos a la comercialización en el mercado de productos con la marca de club. La enorme repercusión que los clubes tienen sobre sus aficionados/ consumidores deviene en una explotación comercial de cualquier tipo de productos desde la camiseta oficial e juego hasta ropa interior pasando por vehículos que incorporan la marca y rasgos del propio club.

El canal de venta puede venir dado por dos opciones: tiendas oficiales de la propia entidad¹⁵³, el número de puntos depende en buena medida de la potencia del club; o bien franquicias asumidas por particulares.

- **Los agentes intermediarios**

En los mercados globalizados, los agentes globalizados adquieren una vital importancia. El Real Madrid en el 2002 confió toda su expansión en Norteamérica¹⁵⁴ a una empresa local que explotaría en nombre del club blanco todos sus activos. Recientemente, el Atlético de Madrid firmó un acuerdo similar con una empresa vietnamita¹⁵⁵ para la expansión en Asia del club colchonero.

- **Los medios de comunicación propios**

Aunque se profundizará en el próximo punto, los medios de comunicación propios son un canal básico de distribución de contenidos. Y más cuando la sociedad de la información, permite nuevos medios y capacidad de información propios. La clásica revista de partido se ha ampliado a web corporativa, canal de televisión, radio, periódico, información para móvil.

7.3.5. De la promoción a la gestión de la comunicación

Según los autores (2003:256) la última de las variables del *marketing mix* es la más parte más visible de la vertiente operativa de una entidad deportiva. Respecto a este elemento MASTERMAN (2009:235) considera que “La promoción como componente del *marketing mix* es comúnmente señalada como “*mix* de comunicación”. Consiste en el uso de herramientas como publicidad, marketing directo, promoción de ventas y relaciones públicas, para comunicarse con el público objetivo y promocionar el evento entre ellos. Este elemento del *mix* no es más importante que los otros tres pero, para que la comunicación sea efectiva, se necesita una contante innovación y un efectivo uso de una gran número de técnicas”.

¹⁵³ FERRARI [en línea] “Disfruta de la red de tiendas de Ferrari”
http://www.ferrari.com/English/Pages/Store_Locator.aspx [visto el 12 de febrero de 2010]

¹⁵⁴ EL FARO DE VIGO [en línea] “El Real Madrid firmará un acuerdo con una empresa norteamericana para expandir su marca en Estados Unidos” 22 de junio 2007. <http://www.farodevigo.es/deportes/3029/real-madrid-firmara-acuerdo-empresa-norteamericana-expandir-marca-estados-unidos/144250.html> [visto el 18 de marzo de 2011]

¹⁵⁵ ATLÉTICO DE MADRID [en línea] “Atlético de Madrid y Shanghai Shenhua firman el comienzo de una poderosa alianza estratégica” 18 de noviembre de 2011.
<http://clubatleticodemadrid.com/es/atleticoaldia/noticias.asp?id=24948>. [visto el 18 de marzo de 2011]

TOYOS Y AGUDO, desde la óptica del marketing, mantienen que en las entidades deportivas hay un amplio abanico de comunicaciones que se deberán gestionar. Desde las comunicaciones comercial más propias del marketing clásico, es decir, informar de cuando, donde y a qué precio pueden adquirir entradas o abonos de un determinado espectáculo deportivo, pasando por las comparencias de prensa de cualquiera de sus jugadores, técnicos o directivos, hasta la relación con los medios de comunicación.

Su visión, en buena medida reducida e instrumental, considera que todas las informaciones deben contemplarse como una variable de marketing: “Si bien los anuncios son el formato más habitual de una estrategia de marketing, las entidades deportivas deben aprovechar los módulos de los periódicos y los minutos de radio y televisión que gozan para tratar de transmitir los mensajes que cada situación considere más oportunos. En definitiva, la gestión de *publicity*” (2003:218).

Frente a esta postura que concibe la gestión de la comunicación como una pata más del *marketing mix*, MEDIAVILLA ya apuntaba en *Comunicación corporativa en el deporte* (2001:40) que “la comunicación corporativa, frente a la comercial que pretende vender, persigue un estado de opinión favorable sobre la organización deportiva entendida como marca, que en un segundo paso colabore en la venta”.

La comunicación corporativa ha evolucionado vertiginosamente en estos diez años y ha desfasado las tesis de MEDIAVILLA, transformado “la imagen positiva” en gestión de intangibles y establecimiento de relaciones.

En este sentido cobra valor la aportación de MUT CAMACHO (2010:35) quien manifiesta que en la actualidad “encontramos aún dos tipos de profesional, uno más próximo a la comunicación herramienta y otro más próximo a la comunicación estrategia, la del profesional que se coloca en el origen de la estrategia de negocio y aporta con autoridad”. Distingue ambos perfiles y los denomina “comunicadores” o “facilitadores”.

Dicha posición cobra valor con en un contexto tan saturado de mensajes y mediático como el deporte. El presente trabajo trata de argumentar la urgente necesidad de aplicar esta figura enmarcada en la filosofía del *corporate*, dentro del ámbito deportivo, para obtener una imagen y reputación positiva y un crecimiento sostenible en la generación de ingresos. Más adelante se verá

con mayor profusión la asunción de funciones y posiciones. A continuación, un asunto capital y prioritario para los clubes: la generación de ingresos.

7.4 LA GENERACIÓN DE INGRESOS EN UN CLUB DEPORTIVO

7.4.1. Algo más que el *matchday*

En la actualidad, las entidades deportivas han diversificado sus fuentes de ingresos. La mentada transformación de los clubes ha pasado por la superación de una dependencia sobre los ingresos sobre la taquilla o abono respecto al propio espectáculo en directo a financiarse a partir de los derechos de retransmisión, publicidad, patrocinio, *merchandising* y *licencing*, quinielas y otras fuentes atípicas. Aunque como afirma GINESTA, el fútbol mantiene una sumisión sobre la primera fuente, y por tanto, existe una *teledependencia*.

A lo largo de este epígrafe, se tratará de recorrer las distintas fuentes de generación de ingresos de un club. Para ello, al igual que en el anterior tema se ha seguido las tesis de AGUGO y TOYOS, en el presente se seguirá las pautas y clasificación que establece el profesor de la Universidad de Vigo Ángel BARAJAS (2007) en su libro *Las finanzas detrás del balón. El negocio del fútbol*, aplicables también al deporte del baloncesto.

Previamente se incluyen las aportaciones en la cuestión de generación ingresos de dos autores ingleses cuya clasificación circunscrita al deporte en el Reino Unido puede resultar complementaria a la de BARAJAS. MASTERMAN en *Strategic Sports Event Management* (2009: 138-155) ofrece una recapitulación de las fuentes de ingreso de un evento deportivo y su maximización. El autor establece siete fuentes principales. La primera es los derechos de retransmisión y medios de comunicación asociados. Éstos, además, se pueden dividir en cada uno de los medios, es decir, televisión, radio, prensa e internet. Una segunda fuente proviene de la venta de entradas. La siguiente procede de las zonas de hospitalidad corporativa o palcos de empresas. En este tipo de eventos deportivos, el patrocinio supone otra de las principales fuentes de ingreso. La comercialización de productos asociados a la identidad o *merchandising* es otra de las vías de

ingreso. Otra similar es la gestión comercial en la cesión de licencias de explotación sobre productos, líneas, espacios o derechos. MASTERMAN establece una última fuente de ingreso en lo que denomina “Space Sales” o venta de espacios y que se refiere a toda explotación que surge del aprovechamiento de cualquier espacio físico o impreso propio de la organización.

En este sentido, el autor considera con un ojo puesto en el futuro inmediato que “en la actualidad hay una creciente presión de los gestores de eventos para obtener ingresos “creativos”. Mientras las vías tradicionales de comercializar derechos de retransmisión, acuerdos con medios de comunicación asociados, ventas de entradas y hospitalidad, venta de espacios, *merchandising* y licencias son todavía apropiadas, es necesario buscar áreas o vehículos que puedan atraer audiencia y consumidores del evento. Una auditoria del evento puede revelar nuevos mecanismos y vehículos de explotación comercial. La introducción de las nueva tecnologías, y el crecimiento de las ofertas que dispone Internet abre nuevas oportunidades de de venta y de comunicación con los clientes. La auditoria puede productos potenciales y beneficios fruto de innovación” (2009: 156).

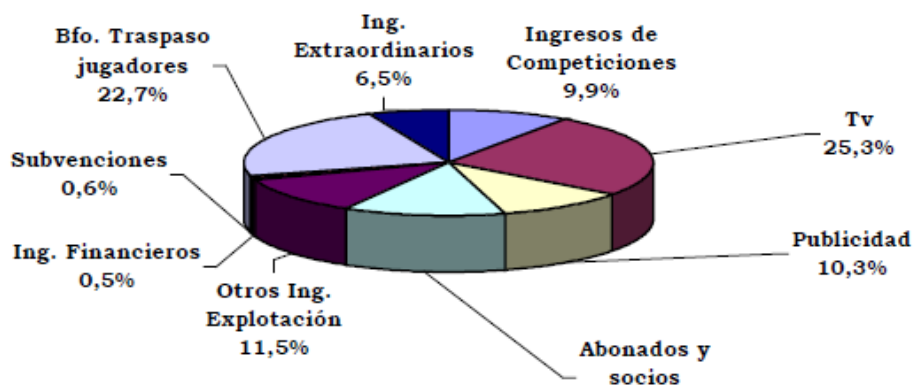
Por su parte, BEECH establece una interesante división de ingresos en el capítulo “Finance in the football industry” del *Managing Football* (2010:122-136). Considera que son tres principales fuentes de ingresos de gestión en el fútbol inglés - aparte de la compra-venta de jugadores - y que se puede extender a cualquier entidad deportiva profesional. Establece por una parte, los ingresos del día de partido (abonos de temporada, hospitalidad y entradas), derechos de retransmisión e ingresos comerciales (patrocinio, *merchandising* y licencias, servicios complementarios).

Volviendo a suelo español BARAJAS señala que como cualquier otro negocio, las entidades deportivas, a la hora de planificar la explotación de su actividad, deben de analizar las diferentes fuentes de ingresos de que disponen. La actividad económica primigenia de una entidad deportiva consiste en ofrecer un espectáculo, de cuyo acceso recibirá ingresos. Los espectadores están dispuestos a pagar por disfrutar del mismo. Así, la venta de entradas por la asistencia a cada encuentro será la primera vía de ingresos.

Esta ha sido la actividad de generación de ingresos clásica del sector del deporte, absolutamente equiparable a cualquier evento cultural, por ejemplo un circo (SORIANO, 2008), y que ha significado su modelo de negocio durante muchas décadas: los ingresos generados a partir del “día del partido” o *matchday*. Este modelo de negocio aun sigue vigente en muchos clubes de carácter amateur con escasa repercusión y notoriedad y algunos de índole profesional que se resisten a evolucionar de forma paralela al sector.

Este modelo queda desfasado y superado por otro, tal y como se ha manifestado a lo largo del trabajo, cuyo elemento central es la provisión de contenidos. En la siguiente ilustración BARAJAS (2007: 37) recoge el esquema el porcentaje de ingresos derivado de la gestión de un club de fútbol en 1999.

Ilustración 7.8. Ingresos derivados de un club de fútbol. Fuente: Barajas (2007).

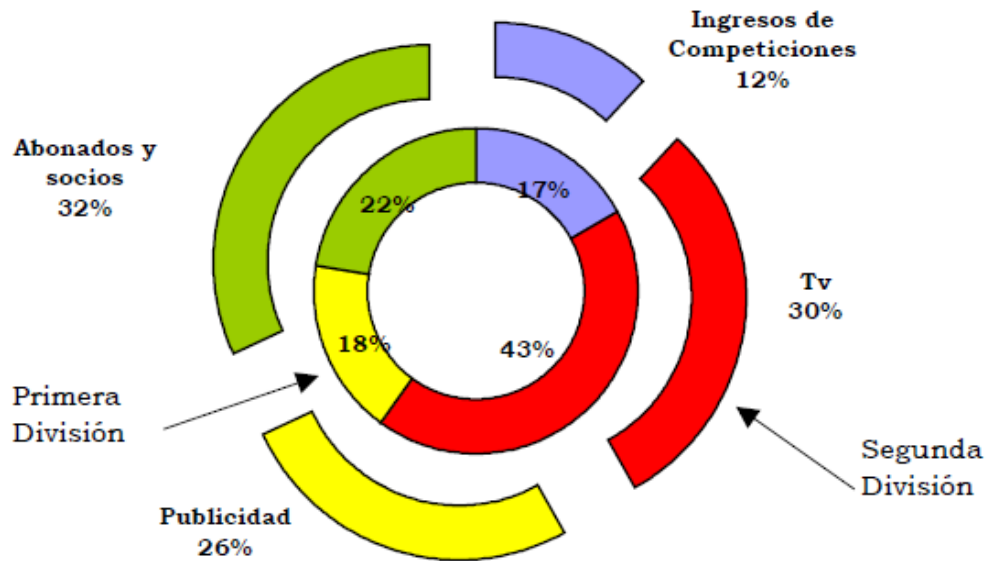


Tal y como se observa, el espectáculo, además de los ingresos que genera directamente por asistencia al estadio, es el origen de otros ingresos como los procedentes de las televisiones, publicidad, patrocinio, *merchandising*, quinielas u otros de carácter atípico. Fuentes que se analizarán a lo largo de este capítulo.

La distribución equilibrada entre las distintas fuentes de ingresos sería la situación idónea para cualquier entidad. Permitiría una diversificación de los negocios e independencia respecto a cualquiera de las fuentes, lo cual aportaría la estabilidad de la entidad en caso de que una de las variables se resintiera como consecuencia de una crisis coyuntural o el estancamiento de algún submercado.

Sin embargo, la realidad constata que esta distribución es una quimera. En la siguiente ilustración se encuentran tres gráficos sobre la distribución de ingresos en un club de fútbol de primera división y un club de fútbol de segunda división. En ellos se pueden analizar el peso específico sobre las distintas fuentes de ingresos y las dependencias de los clubes sobre determinadas fuentes.

Ilustración 7.9. Porcentajes de ingresos de las distintas categorías de LFP en 1999. Fuente: BARAJAS (2004:183).



Jordi VILLACAMPA¹⁵⁶ admitía en una entrevista a El PAÍS ante la crisis que sufre el Joventut de Badalona, club que preside: “Ningún club de la ACB es capaz de generar más de cinco millones de euros con los recursos ordinarios, que son básicamente los patrocinadores, la publicidad, los derechos de televisión, los abonados y la mercadotecnia. Todos deberíamos reflexionar sobre el modelo de negocio y adónde queremos ir a parar. Los otros son modelos con mucho apoyo de las instituciones y ahora las subvenciones desaparecen o se reducen muchísimo”.

7.4.2. La venta de entradas: ingresos de taquillas

En su día a día, cada club obtiene sus ingresos de taquilla en las distintas competiciones donde participa. El aficionado es quien genera directamente los ingresos derivados de las entradas. Estos son a su vez, una combinación de los niveles de asistencia y del precio de las entradas.

Las variaciones en los ingresos de taquilla de un club derivan de un aumento o disminución en la asistencia y/o del precio de las entradas. Así, el crecimiento sostenido de los ingresos de taquilla de los clubes ingleses en los años noventa, resulta del aumento en la asistencia de los estadios.

¹⁵⁶ VILLACAMPA (2011) “Este negocio es insostenible” en el País, 14 de marzo de 2011.

Simultáneamente se experimentó un incremento de los precios de las entradas. BARAJAS (2007: 40).

Se ha especificado los elementos que condicionan directamente los ingresos de taquillas: asistencia y precios. Los directivos de un equipo de fútbol procurarán que asista el mayor número posible de aficionados al estadio, pero su actuación sobre este factor es indirecta ya que está condicionada por factores exógenos, como los resultados deportivos, la climatología o la competencia en espectáculos deportivos y culturales.

7.4.3. Los abonados y los socios

La emisión de localidades de abono a lo largo de la temporada es otro de los recursos clásicos de cualquier entidad deportiva. De forma simple, se puede distinguir dos categorías dentro de los asistentes a un partido de fútbol: aquellos que pagan la entrada por asistir a ese encuentro en particular y quienes reservan, a comienzo de temporada, una plaza para todos los partidos que el club disputará en su estadio.

Disponer de unos ingresos a comienzo de temporada garantiza una estabilidad mínima de cara a la planificación financiera del ejercicio económico. En este sentido, los clubes procuran asegurar un elevado número de aficionados que paguen por el abono de la temporada. Por otro lado hay que considerar que los clubes desean ampliar la base de aficionados y, en consecuencia, se requiere la existencia de algunas localidades disponibles para estos espectadores. Por este motivo, los clubes no ofrecen la totalidad de la capacidad del estadio como localidades de abono (BARAJAS, 2007:37).

Los clubes estudian, de forma permanente, fórmulas que les permitan seguir aumentando los ingresos. Así, algunos clubes, como el FC Barcelona, con la iniciativa de “seient lliure”¹⁵⁷, a la vista de que en determinados partidos aparecen localidades vacías correspondientes a personas que desembolsaron el importe de su abono, tratan de implantar el alquiler de esas localidades. De esta manera, el club y el socio o abonado comparten el ingreso de la entrada vendida y que correspondía a un abono.

¹⁵⁷ Seient lliure. FC BARCELONA [En línea] “Nou éxit del seient lliure”
<http://www.fcbarcelona.com/web/catala/noticies/club/temporada10-11/02/21/n110221115873.html> [Fecha de consulta: 22 de febrero de 2011]

Los Palcos VIP son otro de los espacios de los estadios que pueden suponer una importante inyección económica para un club. Los clubes, ante la oportunidad de negocio que supone esta alternativa se han lanzado a acondicionar sus estadios. Los servicios que acompañan este tipo de palcos varían. Muchos ofrecen parking, televisión, nevera, catering, climatización, azafatas... Las comodidades son muy superiores a cualquier otra localidad.

Más allá de un simple abono está la posibilidad de adquirir un palco. Las empresas descubrieron el aliciente de tener un palco el estadio de su ciudad al que pueden llevar sus clientes, proveedores o incluso a sus trabajadores. El palco VIP suele aparecer dentro de los programas de comercialización a empresa dentro de la línea “hospitality”. Suele ser habitual que los patrocinadores y grandes clientes de un club combinen en sus contratos la disposición de soportes publicitarios y otros de hospitalidad como los palcos VIP.

7.4.4. Derechos de retransmisión

A finales de la última década del siglo pasado, los ingresos derivados de la retransmisión televisiva de los derechos de fútbol cobraron una importancia notable. La competencia nacida entre las televisiones por poseer dichos derechos, especialmente a raíz de la aparición de nuevas plataformas como las digitales, o alternativas de venta, como el “pago por visión”, supuso una fluencia inaudita de fondos para los clubes. Su estructura de ingresos se alteró y, paralelamente, modificó el capítulo de gastos, en especial aquellos ligados a los jugadores (adquisición y remuneraciones)

Al final del siglo XX, las cantidades destinadas por las televisiones a la adquisición de derechos de retransmisión del fútbol en Europa se incrementaron espectacularmente. Algunas grandes compañías de comunicación como el Grupo Kirch¹⁵⁸ calcularon erróneamente el retorno de inversión y cayeron en bancarrota, tal vez apostaron por una estrategia con excesivo riesgo. Los clubes, por su parte, con los bolsillos llenos, propiciaron una etapa inflacionista en la compra de jugadores.

¹⁵⁸ EL PAÍS [En línea] Fútbol y televisión: matrimonio en crisis”
http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Futbol/television/matrimonio/crisis/elpepisoc/20020414elpepisoc_1/Tes
[Fecha de consulta: 22 de febrero de 2011]

En cualquier caso, deporte y televisión han descubierto la sinergia que construyen en común. Para el primero, la segunda supone una incomparable fuente de recursos. En contrapartida, le aporta considerables volúmenes de audiencia. Sobre este asunto ya se incidió en el punto 1.2.2. *El deporte como objeto de consumo*.

Existe un amplio debate sobre si los derechos televisivos deben ser negociados colectivamente o individualmente por cada club. Tal y como se vio¹⁵⁹, este conflicto está de completa actualidad en la LFP. A principios de la temporada futbolística 2011-12, se da una sublevación de unos cuantos clubes de la Liga BBVA frente a la distribución “desigual” de los ingresos televisivos que “favorece de forma desmesura al FC Barcelona y al Real Madrid frente al resto de clubes”. Estas palabras de José María Del Nido¹⁶⁰, presidente de Sevilla FC, exponen la singularidad del fútbol español, donde los clubes negocian de forma individual sus ingresos mientras que en el resto de grandes ligas la venta de derechos es colectiva asegurando una distribución equilibrada. Se puede observar la desigual distribución en las ilustraciones 7.8. y 7.9.

Respecto a la legalidad y conveniencia de una posible comercialización conjunta de venta de derechos televisivos, BARAJAS (2007:37) señala que “la Unión Europea ha reconocido que la negociación colectiva de la venta de derechos de televisión favorece el equilibrio de la competición pero puede suponer una restricción de la competencia”.

La situación respecto a la negociación sobre los derechos de retransmisión es diferente en competiciones europeas que en las celebradas en cada país. en el caso español, hoy se debate la Ley de interés general de 1997 ante la obligatoriedad de retransmitir un partido en directo de cada jornada de liga, sobre la distribución de ingresos por esta vía entre los clubes de la primera división, la propia batalla entre Audiovisual Sport y Mediapro, e incluso la propia liga estudia la posibilidad de establecer un pago por las retransmisiones en las radios. Por otra parte, la información sobre la jornada en los telediarios es gratuita amparado en el derecho a la información.

¹⁵⁹ op. cit, p67

¹⁶⁰ AS [En línea] “Del Nido expone hoy las bases de la revolución”
http://www.as.com/futbol/articulo/nido-expone-hoy-bases-revolucion/20110908dasdaiftb_17/Tes [Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2011]

Ilustración 7.10. Distribución de ingresos de TV en las ligas española, inglesa y francesa. Fuente: EUROSPOORT¹⁶¹.

Ingresos		Ingresos		Ingresos	
Real Madrid	140,00 €	Manchester Utd	68,00 €	Lille	42,00 €
FC Barcelona	140,00 €	Chelsea	65,00 €	O.Marsella	49,00 €
At.Madrid	42,00 €	Manchester City	63,00 €	O. Lyon	45,00 €
Valencia	42,00 €	Arsenal	64,00 €	PSG	39,00 €
Villarreal	25,00 €	Tottenham	61,00 €	Sochaux	25,00 €
Sevilla	24,00 €	Liverpool	63,00 €	Stade Rennais	30,00 €
Athletic	18,00 €	Everton	57,00 €	G.Burdeos	33,00 €
Getafe	18,00 €	Fulham	56,00 €	Toulouse	24,00 €
Zaragoza	14,00 €	Aston Villa	57,00 €	Auxerre	23,00 €
Deportivo	14,00 €	Sunderland	54,00 €	Saint-Etienne	26,00 €
Espanyol	13,00 €	West Brom.	53,00 €	Lorient	19,00 €
Mallorca	13,00 €	Newcastle	56,00 €	Valenciennes	18,00 €
Osasuna	13,00 €	Stoke City	51,00 €	Nancy	19,00 €
Racing	12,00 €	Bolton	50,00 €	Montpellier	17,00 €
Almeria	12,00 €	Blackburn R.	50,00 €	Caen	16,00 €
Sporting	12,00 €	Wigan	49,00 €	Brest	16,00 €
Malaga	12,00 €	Wolverhampton	48,00 €	Nice	17,00 €
R.Sociedad	12,00 €	Birmingham	46,00 €	AS Monaco	17,00 €
Hercules	12,00 €	Blakpool	46,00 €	Lens	19,00 €
Levante	12,00 €	West Ham	48,00 €	Arles	13,00 €

(*) Cifras Millones €.

Ilustración 7.11. Distribución de ingresos de TV en las ligas española e inglesa. Fuente: FÚTBOL Y FINANZAS¹⁶².

Reparto televisivo en las principales ligas

En millones de euros



La totalidad de clubes de la segunda división tienen el contrato de derechos de retransmisión con Mediapro. La plataforma catalana paga de forma equitativa por estos derechos a todos los clubes una cantidad aproximada a los 2,5 millones de euros. Además, por cada retransmisión cada club

¹⁶¹ EUROSPOORT [En línea] “Amos y tiranos” <http://es.eurosport.yahoo.com/futbol/ruben-uria/articulo/25650/> [Fecha de consulta: 8 de septiembre de 2011]

¹⁶² FUTBOLFINANZA [En línea] “Real Madrid y Barça los que más ingresan en Europa por los derechos de televisión” http://futbolfinanzasinfo.blogspot.com/2011/09/real-madrid-y-barca-los-que-mas.html?utm_medium=twitter&utm_source=twitterfeed [Fecha de consulta: 9 de septiembre de 2011]

participante asume una cantidad determinada a modo de *bonus*, primando al local, quien supuestamente pierde un porcentaje de taquilla debido a la retransmisión.

La negociación de los derechos de televisión en competiciones internacionales siguen distintas vías según quien sea el organizador: FIFA, UEFA, FIBA. La UEFA, en las dos competiciones de clubes que organiza Champions League y Copa de la UEFA, ha conseguido establecer un sistema exitoso. La participación de un club en una de las competiciones supone ceder la explotación de los derechos audiovisuales a la Federación. La UEFA vender los derechos audiovisuales ofreciendo distintos paquetes de forma que todas las televisiones puedan pujar y conseguir la retransmisión de partidos. Posteriormente, la propia organización distribuye de forma solidaria los ingresos obtenidos en función de un “Market pool” que se representa en la siguiente ilustración. El éxito de esta fórmula ha sido analizado con detenimiento en una jornada desarrollada por el CSMB¹⁶³ de la Universidad de Navarra.

Ilustración 7.12. Market Pool de distribución de ingresos de TV en la Champions League. Elaboración propia basada en BARAJAS (2004: 205).



Hasta este punto se ha referido a los derechos de retransmisión por televisión, obviando otros como internet o radio. Derechos que habitualmente pertenecen o son comercializados a la misma

¹⁶³ Dicha jornada fue celebrada el 18 de mayo en IESE Madrid cuyo título era *VI International CSBM Forum UEFA Champions League: a successful economic and sporting strategy*.

empresa intermediaria. Internet como medio integrador del resto y plataforma audiovisual aspira a competir con la televisión en la emisión de espectáculos deportivos en directo. En la actualidad, Google ya ha comenzado con esta práctica a través de su canal de video You Tube¹⁶⁴ con la liga profesional de Cricket india. El futuro, sin lugar a dudas, pasa por esta vía de retransmisión. Otra cuestión será la conciliación de intereses, licencias y contratos entre clubes, plataformas televisivas y de internet.

Para finalizar este epígrafe, conviene mencionar otro conflicto que se están dando en el comienzo de la temporada 2011-2012 en el fútbol profesional español. La reivindicación actual de la LFP respecto a los derechos de retransmisión por parte de las radios. De hecho, en la segunda jornada de liga de la temporada 2011/2012 las emisoras de radio¹⁶⁵ no pudieron acceder al interior de los estadios de la Liga BBVA y ADELANTE para narrar los correspondientes partidos.

7.4.5. Publicidad y patrocinio

La publicidad y el patrocinio representan fuentes de ingresos de creciente importancia en el mundo del deporte. La prestación de servicios publicitarios se ha refinado y adaptado a la demanda de empresas que desean contactar con un público objetivo definido y fiel. La empresa privada persigue establecer una asociación con el club que le permita, al mismo tiempo, contactar emocionalmente con la masa social de la entidad. El triangulo que se establece entre aficionado, club y empresa permite que esta última obtenga una dimensión identitaria que le distingue y le privilegia frente a la competencia.

Para la empresa, la diferencia entre la disposición de soportes publicitarios y de una relación de patrocinio, estriba en la denominación, las contraprestaciones y el grado de vinculación entre el proyecto del club y del patrocinador. Obviamente, también el coste. Mientras que la empresa anunciante contrata uno o varios soportes, el patrocinador pacta una paquete que incluye distintas prestaciones diseñadas desde un prisma global.

¹⁶⁴ EL MUNDO [En línea] “You tube negocia ofrecer deporte en directo”.
<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/02/23/comunicacion/1298465932.html> [Fecha de consulta: 23 de febrero de 2011]

¹⁶⁵ LAVANGUARDÍA [En línea] “La LFP amenaza a las radios con los tribunales”
<http://www.lavanguardia.com/deportes/20110829/54207238876/la-lfp-amenaza-a-las-radios-con-los-tribunales.html> [Fecha de consulta: 30 de agosto de 2011]

Una vez definida, a grandes rasgos, las diferencias entre anunciante y patrocinador, se establecen los principales soportes publicitarios que dispone una entidad deportiva para ofrecer a sus clientes (BARAJAS, 2004:223):

- Soportes publicitarios en vallas perimetrales, banquillos, terreno de juego, exterior del estadio y otras espacios físicos.
- Soportes publicitarios en las prendas deportivas que lucen los deportistas: en el frontal de la camiseta, en el reverso del pantalón, manga, ropa de entrenamiento y paseo, etc.
- Soportes publicitarios en los medios de comunicación propios de la entidad deportiva: revista, web, radio, videomarcador o redes sociales.

También se incluye en el programa comercial del club, la oferta de espacios de hospitalidad como los palcos VIP que aunque se imputen a la partida “abonos”, se comercializan en el ámbito empresarial.

Respecto al patrocinio, es habitual que desde el club se establezca un mapa de patrocinadores donde se jerarquice las categorías de patrocinio y las prestaciones que les corresponden. El mapa suele comprender tres escalones: en el superior se ubica un patrocinador principal cuya prestación característica es el pecho de la camiseta, el primer activo publicitario, o incluso el *namings right* de la propia entidad (habitual en los deportes de sala): Blancos Rueda Valladolid, Caja Laboral Baskonia, Amaya Sport San Antonio, Renovalia Ciudad Real, Playas de Castellón de Fútbol Sala o El Pozo de Murcia. El *namings right* también se puede ampliar a otros objetos como estadios, ciudades deportivas, etc. Esta técnica, muy arraigada en Estados Unidos y centro y norte de Europa, ha cobrado fuerza en los últimos años en suelo español con casos como el de El Sadar/ Reyno de Navarra o Son Moix/ Ono Estadi/ Iberostar Estadi.

El segundo grado lo conforman una serie de patrocinadores oficiales. Suelen pertenecer a distintos sectores industriales o empresariales. Disfrutan de los activos publicitarios de segundo orden.

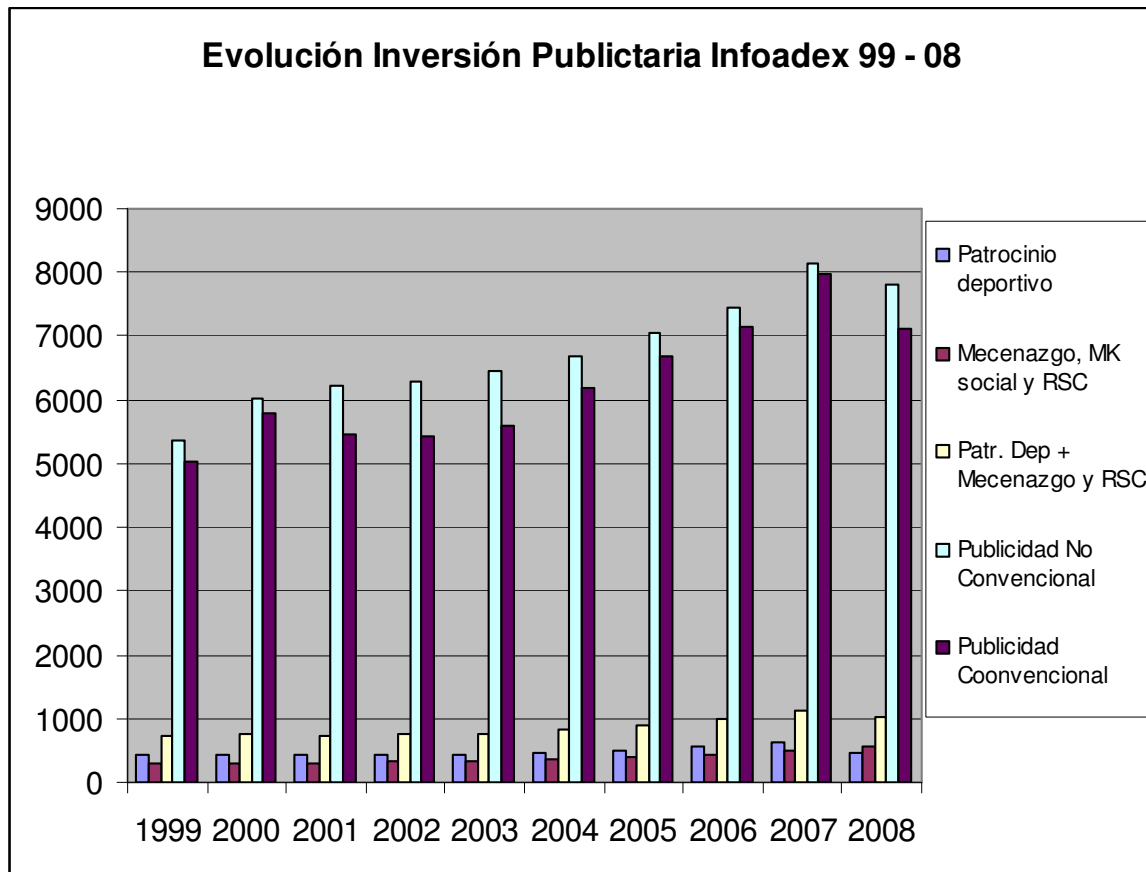
En tercer lugar, dentro de la pirámide de patrocinadores, se incluyen aquellos denominados “técnicos”. Aquellos patrocinadores que aportan bienes o servicios al club en su actividad directa (la competición: prendas deportivas, bebidas, material sanitario, etc.) e indirecta (la gestión del club: vehículos, bebidas y alimentos de consumo en el estadio, etc.). Las grandes multinacionales

como Nike, Adidas, Puma, Aquarius, Coca Cola, Toyota, Kia o Audi utilizan esta opción dentro de su estrategia de comunicación y patrocinio con numerosos clubes.

Como se puede observar en la siguiente ilustración, dicha fórmula ha experimentado un notable aumento en la última década.

Es obligatorio señalar que en la actualidad el patrocinador y club persiguen emprender negocios junto cuyo destinado sea el aficionado. El patrocinador recupera la inversión y el club genera recursos atípicos. Está fórmula de ingresos se recoge en uno de los epígrafes siguientes.

Ilustración 7.13. Evolución de la inversión publicitaria y patrocinio en España. Elaboración propia basada en Infoadex.



7.4.6. Merchandising

El *merchandising* cobró una inusitada actualidad a principios del siglo XXI. La gran inversión que asumió el Real Madrid en el fichaje de David Beckham en 2003 fue justificada en algunos foros por el supuesto retorno que debía suponer la masiva compra de camisetas con el nombre del entonces ídolo juvenil Beckham.

El producto de *merchandising* más habitual es la propia equipación de juego del club, la cual es producida, licenciada y comercializada por el patrocinador técnico. En algunas ocasiones, el club en cuestión, sólo recibe los *royalties* consecuencia de sus ventas. A partir de este “producto estrella” los clubes con acuerdos de licencia con empresa productoras y distribuidoras, o de forma autónoma, crean numerosas líneas y familias de producto dirigidas a cualquier sector de su masa social en función de la dimensión del propio club y los planes de viabilidad. Por ejemplo: complementos de estadio como bufandas, gorros, banderas; textil hogar; prendas casual; papelería; infantil o tecnología.

La LFP en su estudio “Un gol a futuro. Claves del fútbol Profesional para el Siglo XXI” (LFP, 2000) establece cuatro categorías de clubes según las posibilidades de negocio de esta fuente:

- Con gran potencial: Real Madrid y FC Barcelona.
- Los que representa una importante fuente de ingresos y pueden potenciarlo: Valencia CF, Atlético de Madrid, Athletic de Bilbao o Sevilla CF.
- Aquellos que la consideran como una actividad menos relevante para la economía del club: resto de equipos de primera división y algunos de segunda.
- Los restantes equipos de segunda que tienen muy pocos ingresos por esta actividad.

Fuera del deporte rey, la explotación de productos de *merchandising* asociados a la entidad es meramente testimonial y no suponen una fuente de ingresos considerable.

7.4.7. Quinielas

Al igual que con el *merchandising*, el fútbol, en contraposición al resto de deportes, obtiene una vía de ingresos a través de las Apuestas Deportivas del Estado o Quinielas. La incertidumbre de los resultados de los partidos de la jornada de liga es el principal aliciente de este tipo de apuesta. Puesto que los ingresos percibidos por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado

tienen su origen en el fútbol – en la competición liguera – parece consecuente que la Liga reciba alguna cantidad de los mismos.

La distribución de la recaudación está fijado por ley. De manera que el 10% de la recaudación se destina a LFP y el 1% para el CSD, dedicado al fútbol no profesional. Los clubes sostienen que ese porcentaje debería elevarse puesto que ellos son los elementos nucleares de ese negocio.

No sólo está regulado el porcentaje de la recaudación que corresponde a los clubes, sino también el destino de la cantidad, preferentemente, hacia el acondicionamiento de estadios, prevención de la violencia y para saldar de la deuda derivada del Plan de Saneamiento del Fútbol profesional.

Según BARAJAS (2007:74), a la postre los 42 clubes de la LFP reciben un 33% de ese 10% (48 millones de euros), con datos de la temporada 2001/02. Lo cual supuso 375.000€ para cada club. Unos porcentajes respetables para los clubes pequeños de la segunda división, cuyos ingresos oscilan en los 5 millones de euros e ínfimos para los medianos de la primera, alrededor de los 30 millones de euros. El porcentaje para las grandes naves del fútbol español es insignificante, su presupuesto rondan los 400 millones de euros¹⁶⁶.

Según se apunta en algunos foros profesionales, la única nueva fuente de ingresos que puede surgir es la apuesta deportiva en la red. Sin embargo, para que se dé, el estado, el marco jurídico, las casas de apuestas y los propios clubes deben llegar a un acuerdo para desbloquear la actual situación. Cuestión que en la actualidad cobra fuerza puesto que en el pasado abril el Congreso estableció un proyecto de Ley para regular este vacío legal¹⁶⁷. Las apuestas *on line* pueden aportar ingresos cuyo origen es similar al de la quiniela. En la actualidad, los despachos de abogados estudian la fórmula para obtener los derechos sobre esta fuente puesto que hasta ahora es un negocio que no está regularizado.

¹⁶⁶ Datos manifestado por José María del Nido en un encuentro directivo celebrado en Sevilla y organizado por el Instituto de estudios Cajazol y recogidos en MANAGING SPORT [En línea] “Del Nido: Alguien cree que un club con 14 millones de presupuesto puede competir con otro de 400”. http://www.maangingsport.com/es_alguien Cree+queunclubcon14millonesde+presupuesto+puede+competir+con+0 [Fecha de visita: 17 de mayo de 2011]

¹⁶⁷ EXPANSIÓN [En línea] “Los equipos de fútbol podrán cobrar por las apuestas deportivas”. <http://www.expansion.com/2011/04/12/empresas/deporte/1302612997.html?a=b25bcd4454803cde78c91a4849f34cdf&t=1302781767> . [Fecha de visita: 19 de abril de 2011]

7.4.8. Ayudas y subvenciones públicas

Una de las partidas importantes en los clubes modestos es la subvención a la explotación. Este tipo de ayudas, concedidas por las Administraciones Públicas tienen como objeto, por lo general, compensar déficits de explotación.

Dentro de las subvenciones públicas destacan aquellas que provienen del Consejo Superior de Deportes, las comunidades autónomas, las diputaciones y ayuntamientos. Los clubes también pueden recibir ayudas de las federaciones y de la propia competición, aunque en el fondo, el dinero recibido de estas dos entidades tiene su origen en los propios clubes, ya sea por quinielas o por distribución de derechos de televisión negociados colectivamente.

También reciben frecuentemente subvenciones en capital. Este tipo de subvenciones suelen estar destinadas a la financiación de inversiones, principalmente en instalaciones. Estas subvenciones se aplican a los resultados, como ingresos del ejercicio, en función de la vida útil de la inversión que financian.

En cualquier caso, las instituciones públicas son un soporte importante para los clubes medianos y pequeños. Al margen de las subvenciones oficiales, estas instituciones y clubes buscan otras vías de ingreso que consoliden el apoyo institucional más allá de la propia subvención. La compra masiva de abonos y entradas, la firma de contratos de derechos de retransmisión a cargo de televisiones públicas fuera de mercado o, la más habitual, contratos de patrocinio a través de marcas públicas.

7.4.9. Cesión y venta de jugadores

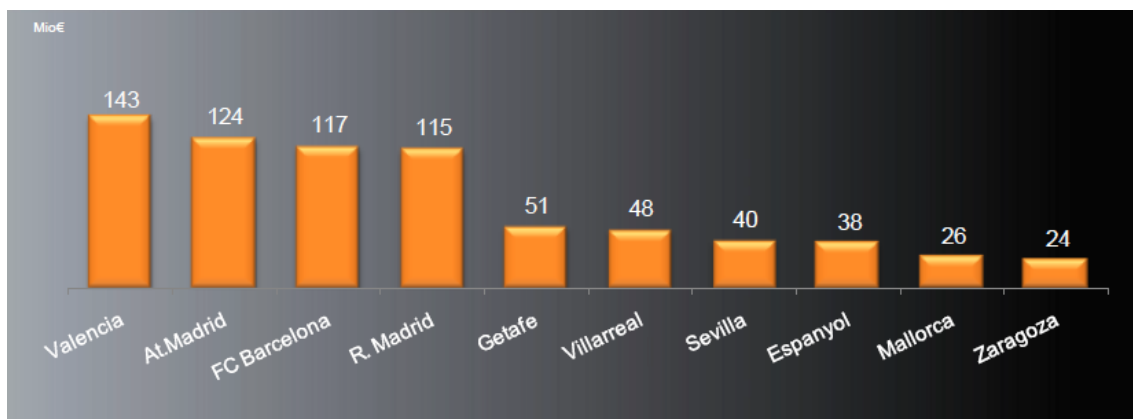
Otras de las grandes fuentes de explotación de un club deportivo son la venta y cesión de jugadores aunque quizá se escape del ámbito de estudio de esta investigación. En el primer caso, el traspaso de un jugador de un equipo a otro puede suponer importantes beneficios para un club. La venta de los derechos federativos de los jugadores ha determinado una economía de mercado en la que se reconocen clubes “compradores” y clubes “vendedores”.

Los clubes compradores son aquellos que asiduamente acuden al mercado para obtener jugadores que refuercen sus plantillas por determinado coste, el coste de traspaso, que recibe el club “vendedor” y que el club “comprador” considera una inversión que amortizará con el concurso del

jugador a lo largo de las temporadas que le vinculen al club. Se recuerda que el traspaso de Cristiano Ronaldo en 2009 alcanzó la cifra record de 96 millones de euros¹⁶⁸.

Otra fórmula similar es la obtención de ingresos por cesión de jugadores. Fundamentalmente de los grandes y medianos clubes hacia otros de inferior categoría. Se da en los casos en los jugadores que no cuentan para el entrenador o están en proceso de formación y son cedidos a otro equipo donde supuestamente evolucionará como deportista.

Ilustración 7.14. Clubes españoles de fútbol que más han recaudado en las últimas tres temporadas a través de venta de jugadores. Fuente: Football Transfer Rewiev.



7.4.10. Venta y explotación de bienes inmuebles

Otra fuente de ingresos, que en algún momento se pudo calificar de atípica pero que en los últimos años, para bien o para mal, ha gozado de una rampante actualidad, es aquella que proviene de capital inmovilizado, es decir, la venta y explotación de bienes inmuebles: estadios, suelo, ciudades deportivas, bajos comerciales o palcos vips para uso privado.

La venta de terrenos o incluso del estadio se ha convertido en una oportunidad de obtener elevadas sumas de dinero. Casos sonados han sido la venta de la ciudad deportiva del Real Madrid¹⁶⁹ en 2001, la venta del estadio de Sarriá por parte del RCD Espanyol¹⁷⁰, que le ha permitido

¹⁶⁸ AS [En línea] “Cristiano, el fichaje más caro de la historia”. http://www.as.com/futbol/articulo/cristiano-fichaje-carro-historia/20090611dasdasfb_20/Tes. [Fecha de visita: 12 de abril de 2011]

¹⁶⁹ El PAÍS [En línea] “El fútbol español, al pelotazo”. http://www.elpais.com/articulo/espana/futbol/espanol/pelotazo/elpporesp/20061113elpepinac_2/Tes. [Fecha de visita: 12 de abril de 2011]

crear un nuevo estadio más moderno y con fuentes de explotación incluidas, o las operaciones del Valencia CF de la futura ciudad deportiva de Porxinos¹⁷¹, que el entonces presidente del club Juan SOLER calificó como “pelotazo”. Curiosamente, la búsqueda de ingresos a partir de esta vía impulsó al club a construir un nuevo Mestalla¹⁷² y vender el solar del antiguo, situado en una inmejorable ubicación. La explosión de la burbuja inmobiliaria propició la suspensión del desarrollo inmobiliario y, al mismo tiempo, acarreó una situación financiera insostenible que propició unos meses turbulentos en el seno del club y, a la postre, la venta de grandes jugadores para equilibrar el balance de situación de la entidad *ché*.

Dentro de esta misma categoría se puede incluir aquellos ingresos provenientes del alquiler de determinadas propiedades de un club como: bajos comerciales, salones y zonas nobles del estadio para celebración de eventos¹⁷³, terrenos de juego de la ciudad deportiva o incluso el propio césped del estadio. También la cesión de explotación de la hostelería del estadio pabellón.

7.4.11. Otros ingresos atípicos

El título de esta categoría fue una construcción lingüística muy habitual en la jerga profesional a principios de la pasada década. Se refiere a todos aquellos ingresos que provienen de fuentes impropias de la actividad deportiva. A pesar de ello, algunos de ellos son tan clásicos como la venta de lotería con comisión para el club o la rifa en el descanso.

Sin embargo, existen otros de reciente implantación que inciden en la oferta del conocimiento de los integrantes de la entidad. Los entrenadores en formación de *coaching* para empresarios, los jugadores con su formación y adiestramiento en Campus de perfeccionamiento, los ejecutivos en máster o cursos de especialización de gestión deportiva e incluso el personal sanitario en atención a los propios abonados. Aumentar las fuentes de ingresos pasa por analizar y optimizar todos y cada uno de los activos del club, desde los más obvios hasta la oferta de conocimiento que dispone la entidad y que puede rentabilizar respecto a su entorno.

¹⁷⁰ *Ibíd*em

¹⁷¹ *Ibíd*em

¹⁷² *Ibíd*em

¹⁷³ EI MUNDO DEPORTIVO [En línea] “Bodas y funerales: Cómo las entidades deportivas rentabilizan sus instalaciones”. <http://www.mundodeportivo.com/gen/20101026/54057292670/noticia/bodas-y-funerales-como-las-entidades-deportivas-rentabilizan-sus-instalaciones.html> [Fecha de visita: 12 de abril de 2011]

Existe la posibilidad de comercializar servicios y productos paralelos a la propia actividad del club, como viajes o desplazamientos del equipo, seguros médicos, banca. Estos servicios pueden ser provistos por los mismos patrocinadores del club trazando así un negocio cruzado entre club y patrocinador creando comunidades de consumidores vinculados a la entidad deportiva.

Y una última fuente, circunscrita a los grandes del fútbol, es la generación de ingresos como contrapartida a la participación de partidos amistosos en distintos estadios del planeta. Aquello que ha llamado “bolos de verano¹⁷⁴”. De esta forma los clubes españoles y europeos logran una serie de beneficios directos, la tarifa por asistencia, y por otra “conquistar” mercados florecientes como el asiático o el americano que en un futuro podrán reportar un crecimiento en otras partidas como derechos de televisión, *merchandising* y *licencing*.

¹⁷⁴ NOTAS DE FÚTBOL [En línea] “La gira del Barça por Asia”. <http://www.notasdefutbol.com/futbol-mediatico/la-poco-efectiva-gira-del-barca-por-asia> [Fecha de visita: 12 de abril de 2011]

8. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

8.1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

8.1.1. Conceptos básicos: herramientas, programas, técnicas y acciones

A lo largo de de este proyecto se ha empleado distintos conceptos de trabajo en el ámbito de la comunicación corporativa y el marketing que pueden dar lugar a confusión. Para evitar tal situación es conveniente definir y acotar previamente determinado vocabulario.

- *Herramientas de comunicación y marketing*: se refiere aquellos documentos de trabajo u órganos de consulta o actuación que se diseñan y elaboran para facilitar el trabajo de los profesionales a partir de una planificación y estructuración con el objeto de satisfacer un fin mayor vinculado al futuro. Los instrumentos con los que opera la dirección de marketing y comunicación. Algunas de estas herramientas, que a continuación e analizarán, son:
 - El Manual de gestión de imagen y comunicación.
 - El Mapa de públicos.
 - Las Normas Generales de Comunicación.
 - El Manual de Normas de Identidad Visual.
 - Los Programas de comunicación.
 - El Plan anual de comunicación y marketing.
 - Los Sistemas de auditoría e investigación.

- *Técnicas de comunicación*: cada ámbito de actuación o disciplina que engloba la teoría de la comunicación de las organizaciones. Su empleo eficaz permite satisfacer objetivos parciales de la comunicación corporativa. Las tradicionales son la comunicación financiera, relaciones informativas, comunicación de producto, comunicación de presidencia, patrocinio... Cada

organización puede otorgar un peso distinto a cada una de las técnicas en función de su naturaleza e incluso crear algunas nuevas.

- *Programas de comunicación:* en algunas ocasiones se confunde “programa” con “herramienta”. En este proyecto un programa se refiere a un plan de trabajo en el ámbito de la comunicación compuesto por distintas acciones, empleando distintas herramientas de comunicación con un objetivo y público concreto en un determinado tiempo. Los programas de comunicación están incluidos en el Manual de Gestión de Imagen y Comunicación con una periodicidad plurianual y que incluye distintas herramientas como comunicación financiera, comunicación interna, relaciones informativas y gestión de eventos y acciones relativas como la Memoria Anual Corporativa, las ruedas de prensa o una Junta General Ordinaria.
- *Acciones de comunicación:* manifestaciones de cada una de las herramientas de comunicación. Son la praxis de la gestión de la comunicación, el acto real: la Memoria Anual Corporativa, una rueda de prensa, una Junta General Ordinaria, un anuncio, un perfil de Facebook, etc.

8.1.2. El Manual de Gestión de Imagen y Comunicación

A continuación se va a tratar de definir un MÁGICO, establecer sus funciones y definir la estructura. Justo VILLAFANE, impulsor de este instrumento profesional concreto, mantiene que el manual de gestión de las comunicación “es una declaración expresa de la política comunicativa de una organización, ya que en él se contiene desde la estrategia plurianual de imagen a su concreción en los planes de comunicación que han de ejecutar dicha estrategia, pasando por el diseño orgánico y funcional del mismo departamento de comunicación de la organización. El manual contiene, además, el aparato normativo que regula cómo ha de ser las praxis comunicativa de una entidad, desde el punto de vista conceptual, formal y funcional para lograr transmitir una imagen homogénea a través de su comunicación” (1999: 96).

En la actualidad, todas las grandes corporaciones que asumen la filosofía del *corporate* cuentan con un MÁGICO como herramienta central de trabajo. En la mediana y pequeña empresa, así como en el ámbito del deporte, su implantación es menos habitual.

VILLAFANE (1999:96) establece que un MÁGICO presenta las siguientes funciones:

- *Formalizar la política de comunicación e imagen de la empresa*, normalmente por un periodo plurianual. De manera expresa se definirán los objetivos y el modo de ser satisfechos asignando responsabilidades en su cumplimiento.
- *Afianzar un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar a la organización*. La identificación y diferenciación comienza con la asimilación de un “estilo corporativo” no sólo desde el aspecto formal (visual) sino otras categorías más conceptuales como la coherencia, el tono general o los contenidos vinculados al posicionamiento estratégico.
- *Esquematizar la organización de la comunicación*. Las direcciones de comunicación pueden tener diseños orgánicos y funcionales tan diversos como la actividad empresarial misma y debe ser en el manual donde se esquematice aquel que más convenga a la propia estrategia de su imagen corporativa.
- *Normalizar la práctica comunicativa prescribiendo sobre cómo debe ser esta*. La última función es la normativa. Se deben crear las normas que mejoren los resultados de la comunicación, desde una triple perspectiva: los contenidos, las formas y la ejecución de la comunicación.

La implantación efectiva del manual conlleva la superación de unas barreras como son las propias resistencias internas y las rutinas no deseadas o pérdida de creatividad. Para salvar estas amenazas habrá que introducir y formar a los públicos internos y por otra parte efectuar análisis críticos constantes para comprobar su correcta utilización.

El propio VILLAFANE (1999) considera que muchas organizaciones no cuentan con un gran número de profesionales en la gestión, no obstante, no suele ser fácil que los miembros asimilen las pequeñas indicaciones obligatorias y diarias que receta el manual; ya sea la firma de un correo electrónico, la utilización de papelería corporativa o el uso de tipografías. Por este motivo, es necesaria la formación, la motivación y la implicación de la alta dirección.

En el aspecto positivo, el manual ofrece una serie de fortalezas de notable importancia como son la incardinación de la comunicación dentro del *management*, la introducción de la planificación en una materia habitualmente gestionada sin ella, una visión de conjunto de las variables del

corporate y la descentralización de la acción comunicativa, sobre todo en organizaciones de gran dimensión.

Estas fortalezas deben ser consideradas de antemano por la alta dirección de la organización, en caso de no ser así, el Dircom debe ejercer una labor de argumentación y persuasión interna que convenza a estos directivos de la necesidad de este instrumento. En muchas entidades y clubes deportivos no hay proyecto institucional plasmado en un documento con lo cual, en primer lugar, habrá que deliberar cuales son las bases de este proyecto. La confianza hacia el Dircom será fundamental puesto que los resultados de una política de comunicación se obtendrán en el largo plazo.

VILLAFANE (1999:98) propone que un MÁGICO se agrupa en torno a siete temas básicos cuya presencia resulta imprescindible. El desarrollo de cada uno de estos capítulos dependerá de las necesidades de cada organización. Estos temas, que constituyen la estructura conceptual de manual, son:

- El Plan Estratégico de Imagen Corporativa.
- La dirección de comunicación.
- El mapa de públicos.
- Las normas generales de comunicación.
- Los programas de comunicación.
- El plan anual de comunicación.
- La investigación, análisis y postevaluación.

Sobre el Plan Estratégico de Imagen y Comunicación, que en este trabajo se actualizado como Plan Estratégico de Reputación, Imagen y Comunicación (PERIC), ya señalado anteriormente, sobre el resto de temas, que al mismo tiempo pueden ser otras herramientas, se abordan a continuación. Por tanto, se podría considerar al MÁGICO como una caja de herramientas.

8.1.3. El Mapa de públicos

Joan COSTA (2008:78) mantiene que regla de oro de la comunicación privilegia al receptor humano por encima del emisor, el mensaje y el medio. El receptor, es decir, el público, es quien determina el resto de variables que actúan en el proceso de comunicación. Por tanto, es necesario el

conocimiento, cuantificación y valoración de todos los posibles receptores que rodean a la organización. La herramienta que los estructura y jerarquiza es el mapa de públicos.

El mapa de públicos, derivado de la teoría situacional de los públicos de GRUNIG Y HUNT (2003), recoge a todos y cada uno de los colectivos con los que la empresa debe comunicarse de acuerdo a su estrategia de imagen, indicando además la cantidad de comunicación necesaria para cada público de acuerdo a un conjunto de variables previamente definidas.

Es un instrumento de gran eficacia porque permite una definición cuantitativa y cualitativa de los públicos objetivos de la organización y a través de un sistema de ponderación de un conjunto de variables, indica a través del coeficiente de comunicación necesaria (C_n) (VILLAFANE, 1999:119), la cantidad de comunicación que cada uno de esos público requiere de acuerdo a la estrategia de imagen previamente definida.

Un mapa de públicos se elabora a partir de dos elementos:

- Las **variables de configuración** son cada uno de los criterios que definen cualitativamente a un público. Las variables, habitualmente, son las siguientes: dimensión estratégica, difusión directa de la imagen, influencia en la opinión pública, integración en el entorno y fortalecimiento de la identidad corporativa.
- El **repertorio de públicos** es la relación de todos los grupos y colectivos con los que la organización, a partir de las variables de configuración establecida, debe comunicarse de manera sistemática.

Ambos elementos se ven con más profusión en el mapa de públicos de la siguiente página. En una hipotética configuración de un mapa de públicos en el ámbito deportivo, se presentan algunas singularidades sectoriales, al margen de las propias especificidades de cada entidad. Algunas de estas características de clubes variarán mínimamente el mapa de públicos:

Ilustración 8.1. Mapa de públicos del Málaga CF. Fuente: SANAHUJA (2011:63).

Mapa de públicos del Málaga CF/ Ponderación del Coeficiente de Comunicación Necesaria

	Importancia estratégica	Difusión D. de Imagen	Influencia O.Pública	Integr. Entorn	Fortalecimiento I.Corporativa	C.n.
1. Interno						
11. Empleados:	5	5	3	3	5	0,84
12. Jugadores no profesionales (cantera):	4	5	2	4	4	0,76
13. Padres de jugadores no profesionales:	3	5	2	2	3	0,6
14. Colaboradores:	3	5	2	2	4	0,6
15. Asociación Ex jugadores:	3	4	4	3	3	0,64
16. Consejo de Administración:	5	5	4	4	5	0,92
2. Accionistas						
21. Grandes accionistas:	5	5	3	4	5	0,88
22. Medianos accionistas:	3	3	2	3	3	0,56
23. Pequeños accionistas:	3	3	1	2	2	0,44
3. Usuarios						
31. Nuevos abonados:	3	3	2	1	3	0,48
32. Antiguos abonados:	4	4	3	2	4	0,68
33. Abonados históricos:	3	4	4	3	5	0,88
34. Jóvenes abonados:	4	3	2	3	4	0,64
35. Ex abonados:	3	2	2	1	2	0,4
36. Federación de Peñas del MCF	4	4	4	4	4	0,8
37. Aficionados al MCF:	2	2	2	0	2	0,32
38. Seguidores eventuales del MCF:	2	2	1	0	1	0,28
39. Consumidores de fútbol:	2	0	0	0	0	0,08
40. Consumidores de espectáculos en directo	1	0	0	0	0	0,04
4. Líderes de opinión						
41. Líderes ámbito interno:	5	5	5	4	5	0,96
42. Líderes ámbito usuarios:	5	4	5	4	4	0,88
43. Líderes ámbito medios de comunicación:	5	5	5	4	3	0,88
44. Líderes ámbito sociopolítico y económico:	5	4	5	5	2	0,84
45. Líderes ámbito deportivo:	4	2	5	3	1	0,6
5. Medios de comunicación						
51. Periodistas especialistas deporte local:	5	3	5	4	3	0,8
52. Periodistas especialistas deporte regional:	3	2	3	2	2	0,48
53. Periodistas especialistas deporte nacional:	4	2	3	1	2	0,48
54. Directores regionales y deportivos:	4	1	4	2	2	0,52
6. Entorno sociopolítico						
61. Autoridades políticas locales:	4	3	3	5	3	0,72
62. Autoridades políticas provinciales:	4	3	3	5	2	0,68
63. Autoridades políticas autonómicas:	3	2	2	4	2	0,56
64. Presidentes/ líderes de inst. locales:	3	2	1	5	2	0,52
65. Presidentes inst. provinciales y regionales:	2	1	1	4	1	0,36
7. Entorno económico						
71. Clientes/patrocinadores:	5	4	4	5	4	0,88
72. Ex clientes/ patrocinadores:	4	3	2	3	1	0,52
73. Clientes potenciales:	3	0	1	2	1	0,44
74. Proveedores:	3	3	3	3	3	0,6
75. Partners:	4	4	3	4	3	0,72
76. Socios potenciales:	3	0	1	2	1	0,28
8. Entorno deportivo						
81. Clubes deportivos locales:	3	2	3	2	2	0,56
82. Clubes de fútbol regionales:	3	1	2	1	1	0,4
83. Clubes de fútbol nacionales:	2	1	1	1	1	0,28
84. Federación Española de Fútbol:	3	2	2	1	1	0,36
85. Liga de Fútbol Profesional:	3	2	2	1	1	0,36
86. Instituciones deportivas:	2	0	1	1	1	0,16
87. Jóvenes deportistas	4	2	2	2	3	0,52

- Osasuna, Athletic Club, FC Barcelona y Real Madrid CF, como clubes deportivos, dentro de su repertorio no existirán accionistas, puesto que no hay acciones, y sí habrá socios y socios compromisarios (aquellos que elegidos por el resto actúan como representantes en las Asambleas anuales).
- Los clubes que participan habitualmente en competiciones europeas recogerán dentro del segmento de “entorno deportivo” a las organizaciones supranacionales.
- La dimensión del club variará cuantitativamente el número de personas que conforman un determinado público. El Valencia CF dispone de 40.000 abonados mientras que Power Electronics Valencia de baloncesto tiene en torno a 7000 abonados.
- Los grandes clubes internacionales incluirán dentro del segmento de usuarios al aficionado internacional. Este colectivo sigue a miles de kilómetros la actualidad del club, adquiere *merchandising* y representa un nicho de mercado importante.
- Estos mismos clubes, de enorme repercusión y notoriedad, otorgaran mayor importancia a los líderes de opinión por la gran cobertura que estos les dan a sus organizaciones y la gran influencia que ejercen sobre los aficionados repartidos a lo largo de la geografía y que no tienen un contacto directo con el club.

8.1.4. Normas generales de comunicación

En este epígrafe se va exponer las normas que regirán la práctica de la comunicación en una organización. Su propuesta y utilización es trascendental en la correcta gestión de un director de comunicación. Se puede decir que uno de los capítulos normativos como es el Manual de Normas de Identidad Visual es uno de los elementos básicos y prioritarios que debe desarrollar una entidad en su creación.

La función normativa de cualquier reglamentación que considere la dirección de comunicación no es obstaculizar el trabajo de sus compañeros con un sinnúmero de normas, más bien, la función consiste en ofrecer respuestas a los miembros de la organización ante la ejecución de procesos comunicativos y, al mismo tiempo, conseguir una unidad conceptual, formal y práctica en los

mensajes corporativos. La introducción de una normativa de comunicación en una organización nunca es fácil por la resistencia inicial de los usuarios que deben asumir un corpus normativo más. La insistencia y rigurosidad de la dirección de la comunicación permitirá su asimilación y práctica.

En cualquier caso, las normas generales de comunicación tienen por objeto establecer un conjunto de criterios que optimicen la praxis comunicativa de la empresa desde una triple dimensión – conceptual, formal y funcional – y consolide un “estilo corporativo” que se convierta en su principal elemento de referencia antes sus públicos (VILLAFañE, 1999:108). El estilo corporativo o estilo de comunicación será el principal elemento de referencia de la organización en una manifestación comunicativa antes su públicos, independientemente del medio y la forma. El estilo puede ser un valor diferenciador de primera magnitud.

Habitualmente se depositaba en los elementos visuales la capacidad de diferenciar a la organización y, al mismo tiempo, las normas quedaban circunscritas a este ámbito. Sin embargo, la percepción de la organización por parte de los públicos no sólo depende de las formas visuales. Depende también, en buena medida, del comportamiento de los miembros de la organización y del modo de comportarse (la cultura). La interacción comunicativa de todo el conjunto conforma el “estilo”. El estilo es una manera de expresarse, de manifestar nuestra personalidad. Si esta personalidad está bien construida es reconocida inmediatamente por quien está alrededor. La construcción está compuesta por tres planos: ideas, formas y procedimientos.

- **El contenido**

En el plano de las ideas reposa el componente conceptual del estilo: “Aquello que se dice”. Los dos elementos que lo configuran son la carta de identidad y el posicionamiento. La carta de identidad o síntesis de identidad son unas breves líneas que condensan la historia de la organización, la formulación de la visión estratégica y la misión y las principales directrices del proyecto empresarial.

La carta de identidad puede estar reflejada en el primer capítulo mientras que el relativo a las normas de comunicación aparezca una síntesis de identidad. No obstante, la carta de identidad recoge el núcleo de la organización y es un elemento imprescindible para la comunicación externa e interna. De hecho, debe aparecer también en “manuales de acogida”, catálogos corporativos y publicaciones institucionales.

El posicionamiento estratégico constituye la segunda referencia del plano conceptual. Dicho posicionamiento es la base del PERIC y del MÁGICO. El posicionamiento, definido como la posición que ocupa la organización desea ocupar en la mente de sus públicos en relación a la competencia, se refleja en la comunicación organizacional a través de unos argumentos de comunicación debidamente estipulados. Estos argumentos son los que deben ser reproducidos permanentemente por la organización en cualquiera de sus manifestaciones si quiere alcanzar sus metas. La estipulación de los atributos es una destilación de los objetivos generales de la organización, una traducción de los objetivos de imagen y una argumentación de los atributos de imagen (VILLAFANE, 1999: 110).

- **Las normas**

El segundo plano del estilo corporativo es la dimensión formal de la comunicación, es decir, la identidad visual y el libro de estilo. Su objetivo es que se reconozca la compañía no sólo por el contenido de sus mensajes, sino también por la unidad formal de los mismos. Para ello es necesario establecer normas que regulen y controlen la proyección de la personalidad pública de la organización.

La identidad visual está regulada por el Manual de Normas de Identidad Visual, su importancia se estudia en páginas sucesivas con mayor detenimiento. Documento que poseen todas las organizaciones que prestan una mínima atención a la comunicación. En el siguiente epígrafe profundizaremos sobre el manual por su especial importancia.

El libro de estilo establece las normas que tendrán que observar todas las personas que ejerzan cualquier función de comunicación escrita en la compañía tanto hacia el exterior como hacia el interior. Como instrumento normativo no difiere mucho de los “libros de estilo” de los periódicos y su función es la misma. El libro incluirá, a grandes rasgos, los siguientes puntos: principios generales para la eficacia de la comunicación, normas generales, nombres, abreviaciones, signos ortográficos, normas gramaticales y errores frecuentes.

- **La práctica**

El tercer plano del estilo de comunicación de una organización es su dimensión funcional: la práctica de la comunicación. Esta práctica regula las relaciones, permanente o coyunturales, de algunas instancias de la organización con determinados públicos de ésta. La práctica comprende tres variables: la intervención de portavoces, las relaciones con la prensa y el personal de contacto.

Los integrantes de una organización deben conocer que la imagen percibida por los públicos no sólo es fruto de la comunicación institucional, sino que buena parte depende de su comportamiento y de cómo es ese comportamiento. Las relaciones de comunicación, el modo y la forma, que mantengan tanto con el público interno o externo para solicitar información, comprar o efectuar gestiones determinarán en buena medida la imagen corporativa. El personal de contacto, en este caso, debe recibir pautas de comportamiento en la comunicación telefónica como en la atención al público cara a cara.

8.1.5. Manual de Normas de Identidad Visual

El Manual de Normas de Identidad Visual guarda una notable semejanza a un manual de normas de uso de cualquier producto que se pueda adquirir. El manual define las constantes universales de identidad visual y prescribe la normativa que debe seguirse en sus aplicaciones. Según la metodología de VILLAFANE (1999:81) el proceso de elaboración de un manual de estas características consta de siete etapas. El seguimiento de estos pasos permite formalizar la creación y desarrollo de cualquier programa de identidad visual corporativa. Las siete etapas son:

1. Determinación del estado de la identidad visual y de los objetivos corporativos.

Es el punto de partida de un programa de identidad visual. Pueden darse cuatro casos: la entidad es de nueva creación, la identidad visual se ha quedado obsoleta, la entidad cuenta con una imagen negativa y, la última, deviene de una disfunción corporativa.

2. Análisis diacrónico de la identidad visual de la organización, del sector y de la competencia.

Consiste en analizar un análisis diacrónico y esclarecer las claves que han marcado dicha entidad haciéndolo extensible al sector de actividad y a su competencia. Existen tres variables para efectuar este análisis: la estructura y el color básico del logotipo, su estilo visual y el predominio del símbolo o del logotipo.

3. Selección de atributos de identidad corporativa.

Un logotipo debe traducir simbólicamente aquellos atributos más característicos y definitorios de la identidad corporativa de una organización, pero su número no puede ser excesivo para asegurar que dicha traducción resulte eficaz. Sobre una base de once variables que pueden donde

se pueden extraer atributos, destacan sobremanera tres de ellos: la actividad productiva, la historia de la organización y el proyecto empresarial expresado a través de su orientación estratégica.

4. Determinación de la denominación corporativa.

La determinación de la denominación corporativa es de una importancia trascendental, puesto que constituye la marca de la empresa expresada a través de un logotipo. A la hora de crear un logotipo debemos tener en cuenta que existen cinco tipos: descriptivos, toponímicos, contractivos, simbólicos y patronímicos. Cualquiera que sea la elección es recomendable proceder a su evaluación mediante un grupo de discusión.

5. Creación de las constantes universales de identidad.

La traducción simbólica de la identidad corporativa se expresa a través de cuatro constantes universales: el símbolo corporativo, el logotipo, los colores corporativos y las tipografías corporativas. La traducción simbólica se basa en un proceso de asociación entre la identidad corporativa o el rasgo que se quiere destacar y la forma visual que lo representa, es decir, el logotipo. La asociación se puede dar a través de distintas técnicas como la asociación analógica, alegórica, lógica, emblemática, simbólica o convencional.

6. Test de análisis funcional.

Los test de análisis funcional sirven para evaluar un logotipo en función de tres hechos importantes que lo definen funcionalmente: la función de lectura, la función de identificación y la función de memoria. Un grupo de personas a partir de estas funciones analiza el correcto empleo de la identidad visual.

7. Contenido de un manual de normas.

Una vez se han superado las etapas previas, la organización debe incluir en un documento todas las normas de identidad visual para el correcto uso por parte de los empleados y colaboradores. A continuación se señala el índice de un Manual de Normas de Identidad Visual:

<p>1. Introducción</p> <ul style="list-style-type: none">• Presentación e índice• Definiciones y uso del manual
<p>2. Definición de las constantes universales de identidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Símbolo, logotipo y logosímbolo• Versiones del logosímbolo y pautas de construcción• Colores y tipografías corporativas• Usos incorrectos
<p>3. Sistema de aplicaciones</p> <ul style="list-style-type: none">• Papelería corporativa• Señalética• Uniformes y vehículos
<p>4. Complementos técnicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Material de reproducción y control de colores

8.1.6. Los programas de comunicación

Según VILLAFANE (2009:221), los programas de comunicación corporativa son los planes concretos de acción en función de objetivos específicos del departamento de comunicación de una organización. Se trata de tangibilizar y estructurar las acciones que se desarrollan a lo largo de una época.

Cada uno de ellos responde a una motivación distinta. Su consideración, control y ejecución es responsabilidad transversal del área, es decir, cada programa se compone de distintas funciones y actividades recogidas en la dirección de comunicación.

De hecho, un programa de comunicación se podría definir como un plan de acción en el ámbito de la comunicación compuesto por distintas actividades y técnicas con un objetivo y público concreto en un determinado tiempo.

Los programas de comunicación en una entidad deportiva, en contraposición a los públicos, no tienen porque asimilarse a los programas de otras entidades. Los programas son consecuencia de unas líneas de ejecución derivadas de unas orientaciones estratégicas, de un posicionamiento, de una visión y de unos objetivos del proyecto institucional. Y cada proyecto se orienta en función de la dimensión y circunstancias distintas.

Desconociendo la denominación de los programas, se ilustra a continuación uno de los programas del FC Barcelona:

FC Barcelona: “Més¹⁷⁵”. Es un programa destinado a reforzar la vocación social del club. Tras el acuerdo de patrocinio entre FCB y Unicef, el club trata de continuar el trabajo solidario con la implicación del socio. “Més” es el lema que exige la implicación y apuesta por la continuidad.

FC Barcelona: “El gran repte”. En 2004, la junta directiva del FCB encabezada por Laporta diseñó un programa de comunicación y un plan de marketing con el objetivo de doblar su número de socios. Crearon un nuevo perfil de socio no abonado y hoy disponen de 174.000 abonados.

8.1.7. El plan anual de comunicación y marketing

El plan de comunicación y marketing anual es la concreción durante un periodo determinado de las directrices apuntadas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa y los programas de comunicación plurianuales en función de unos determinados recursos humanos, tecnológicos y económicos.

El plan anual es la herramienta que presenta una fecha de caducidad más temprana. Cada año se debe renovar e imbricar en función del PEIC y de los objetivos asumidos en el pasado curso. Por esta razón, algunas organizaciones no incluyen el Plan dentro del MÁGICO, prefieren separarlo físicamente aunque exista la necesaria relación funcional. Un plan anual consta de las siguientes partes:

¹⁷⁵ Los programas “Més”, “El gran repte”, “El equip dels valencians” y “Sevilla/España” tienen una denominación ficticia. No obstante, una observación analítica de sus procesos permite interpretar y codificar sus acciones dentro de programas coordinados.

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- Estado de la imagen corporativa
- Resultados del Plan anterior
- Oportunidades y problemas

II. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES

- Posicionamiento y líneas argumentales

III. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS POR PÚBLICOS

IV. PROGRAMACIÓN DE COMUNICACIÓN

- Determinación de programas/ públicos
- Jerarquización de actuaciones y públicos
- Programación, calendario y presupuesto

Elaboración
de programas
por público

```
graph TD; A[III. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS POR PÚBLICOS] --> B[Elaboración de programas por público]; B --> C[IV. PROGRAMACIÓN DE COMUNICACIÓN];
```

V. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En el Plan Anual se tratará de ser realistas y eficaces. No se pueden abordar todos los objetivos en un año, es decir, se deben racionar las metas en función de la viabilidad y disposición de recursos. Marcarse objetivos muy por encima de las posibilidades genera frustración y no mejora el rendimiento. Los modelos de un Plan Anual de Comunicación pueden ser varios y todos ellos válidos. Siguiendo a VILLAFañE (1999:122) el autor presenta el siguiente modelo:

Los planes de marketing siguen una estructura similar. LAMBIN, GALUCCI y SECURELLO (2009: 474) señalan que el plan de marketing consta de los siguientes puntos:

1. Análisis de la situación

Situación externa: entorno económico, tecnológico, legal y administrativo, cultural y legal. Entornos sectoriales, tendencia y competencia.

Situación Interna: factores estratégicos y operativos internos.

En este punto, el club debe reflejar la información interna y la información extraída de las investigaciones de mercado y consumidor. Es importante que se refleje la información real sin ningún tipo de variación solo con esa información podremos extraer las conclusiones adecuadas.

En este punto del plan podemos observar las nuevas tendencias del sector, por ejemplo las nuevas acciones de otros clubes y también las nuevas ofertas que demandan nuestros abonados a partir de nuestras investigaciones.

2. Diagnóstico de la situación: *análisis DAFO*

La organización tendrá que reconocer sus *Debilidades*, prever las *Amenazas*, destacar las *Fortalezas* y afrontar las *Oportunidades*. La observación, real y sincera, será determinante para redactar un buen plan de marketing y conseguir los objetivos.

3. Definición de los objetivos: *principal y secundarios.*

En este apartado hay que señalar los objetivos de la entidad para ese año y la prioridad de estos. Puede ser, por ejemplo, el objetivo principal el crecimiento un 10% en la masa social y objetivos secundarios la apertura de nuevos puntos de distribución y la captación de nuevos patrocinadores. La elección de los objetivos estará determinada por el análisis y diagnóstico de la organización.

4. Estrategias: *estrategias para alcanzar los objetivos principales y objetivos secundarios.*

En este apartado se consideran todas las estrategias de marketing de las que disponemos para poder alcanzar los objetivos alcanzados. Así, se debe estudiar la elección de la herramienta más eficaz dependiendo de la capacidad económica de la que dispongamos. En caso de aumentar la masa social, podemos hacer campañas de promoción publicitarias con nichos de mercado, eligiendo medios masivos o comunidades virtuales; o bien podemos establecer promociones de precio con nuestros propios abonados para que ellos se conviertan en agentes comerciales de la propia entidad.

5. Planes de acción y presupuestos: *acciones para poner en acción las estrategias y presupuesto.*

Una vez han sido seleccionados los objetivos y las estrategias para alcanzarlos, se reflejará de forma concreta las acciones que hemos elegido en la etapa exterior, así como su valor económico de forma que se pueda integrar en nuestro presupuesto. También el coste que tiene ese desarrollo, es decir: la creatividad de la agencia, la contratación de medios *on line* y los recursos humanos propios que debemos invertir para su realización.

6. Control del plan: *responsables, calendario, ejecución y evaluación.*

La última etapa del plan de marketing tendrá como objetivo evaluar la eficacia del trabajo que se ha desarrollado, tanto en el momento de la acción como a posteriori. En este control se comprobará los resultados de la acción, la problemática de que ha existido, las desviaciones del presupuesto y

en definitiva la consideración sobre la correcta elección de la estrategia de trabajo. Esta información será básica a la hora de comenzar con el plan de marketing del siguiente año. El líder del departamento, el director de marketing, es quien debe sentar las bases estratégicas para el resto del equipo tenga la capacidad operativa en su trabajo. El cumplimiento fiel y la correcta puesta en marcha del plan de marketing será una de sus misiones.

Desde un prisma u otro las fases son similares, independientemente de la denominación. Al igual que se ha manifestado en el primer epígrafe de este capítulo, la conversión de ambas planificaciones y la conciliación de intereses permitirá la consecución de los objetivos. Por tanto, aunque se haya planteado dos planificaciones para considerar las singularidades de cada proceso directivo, es recomendable la convergencia en un único documento de planificación anual.

MASTERMAN expone un plan de marketing diseñado específicamente para la celebración de eventos deportivos. Consta de siete pasos y se asemeja mucho al anteriormente señalado:

1. Objetivos del evento y organización.
2. Análisis interno y externo: incluye una auditoria de marketing, una DAFO y un PEST (estudio político, económico, sociológico y tecnológico).
3. Objetivos de marketing: establecimiento de objetivos para el marketing plan.
4. selección de Mercado: segmentación de los posibles mercados y públicos objetivos.
5. Estrategia de marketing: identificación de la estrategia y el marketing mix requerido para cada público con tal de conseguir la ventaja competitiva.
6. Organización e implementación: el calendario, coordinación y ejecución del plan de marketing.
7. Control: la creación de controles e indicadores de actuación para permitir corregir a través de la implementación del plan de marketing, medición tras el evento y comparación de los resultados con los objetivos establecidos para establecer una retroalimentación de cara al futuro.

8.1.8. Sistemas de auditoría e investigación

La investigación, el análisis y la constante evaluación son procesos imprescindibles en la gestión actual de las organizaciones, y de la comunicación corporativa. El conocimiento exhaustivo de los públicos, el estado de la imagen y reputación de la organización o la aceptación y eficacia de los

distintos programas puestos en práctica, son informaciones necesarias para una planificación estratégica con un mínimo sentido.

Resulta obvio manifestar que si una organización no sabe dónde estás no podrá encontrar el camino que la lleve a tu destino. Este axioma cobra en la actualidad una vital relevancia. Tal y como se señalaba en el capítulo cuatro, el público y ciudadano actual se comporta como un receptor y emisor activo, frente al receptor pasivo de otras épocas. La organización, por tanto, ha perdido el absoluto control que tenía sobre su propia comunicación. Según, CAPRIOTTI¹⁷⁶ la comunicación sólo supone un 15% respecto a las experiencias propias y las relaciones interpersonales, hoy exponencialmente multiplicadas con la Web 2.0.

En esta coyuntura, la organización debe monitorizar permanentemente el discurso social sobre ella y sobre su entorno para efectivamente lograr el estado idóneo de relación con sus públicos: la bidireccionalidad simétrica (GRUNIG y HUNT, 2003). La aceptación y reconocimiento de sus públicos, en definitiva la imagen y reputación, positiva se consigue estableciendo el diálogo y respuesta entre organización y públicos. Y aquí es dónde la investigación asume su papel capital: es la herramienta que permite transmitir el *feedback* del receptor.

La ubicación de este capítulo dedicado a la investigación, auditoría y evaluación no significa que su práctica corresponda a una fase final. En absoluto, su acción debe ser circular y cíclica. Las conclusiones extraídas deben retroalimentar permanentemente la estrategia de la organización. Por ejemplo, es imprescindible una profunda auditoría de los procesos de comunicación corporativa y de imagen y reputación en el caso de la implantación de un nuevo plan estratégico de imagen corporativa, o el comienzo de una nueva etapa en una organización.

Esta actividad investigadora también se efectuará de forma permanente o cíclica. Dentro de las áreas trabajo del DirCom se incluye una de análisis e investigación a la cual se vincula la séptima función de su repertorio. El área y la función contarán con la colaboración de una herramienta/órgano como es el Comité Permanente de Reputación e Imagen Corporativa, que a continuación se desarrollará.

En la actualidad existen consultoras de comunicación e institutos de investigación que pueden desarrollar auditorías de imagen de forma profesional y satisfactoria. Hecho no tan habitual en

¹⁷⁶ Dato aportado en una sesión que tuvo lugar en el Máster de Nuevas Tendencias e Innovación en Comunicación de la Universitat Jaume I de Castelló. Abril de 2010.

décadas anteriores. A pesar de esta evolución en la prestación del servicio, tampoco es habitual que las pequeñas y medianas empresas apuesten por las auditorías en materia de comunicación e imagen. Esta actividad parece reservada únicamente para las grandes corporaciones. Una razón puede ser el coste y otra la de la gestión. No obstante, el proceso de auditoría es frecuente en otros ámbitos de las PYMES como es el departamento financiero y el de producción.

Numerosos autores presentan metodologías propias de auditorías de imagen y comunicación. Antes de profundizar brevemente en estas sistemáticas es necesario definir el concepto de auditoría del que tanto se está hablando. Según VILLAFANE (1999:74) “la auditoría de imagen es un instrumento específico de evaluación de la imagen corporativa de una entidad, a partir de la revisión orientada de la imagen corporativa de una entidad, a partir de la revisión orientada de las políticas de la organización que más influencia tienen en dicha imagen”. GARRIDO (2004:74) por su parte, desde un prisma más amplio define auditoría de comunicación como un “método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la organización”.

A pesar de la aproximación teórica, hay que señalar que no es misión del DirCom investigar profusamente. No es necesario que conozca todas las metodologías, para eso, como se señalaba, existen las consultoras especializadas e institutos de investigación. No obstante, sí es necesario que conozca algunas de las metodologías y técnicas, al igual que el DirCom no diseña un díptico, pues ésta es una tarea del diseñador gráfico, pero debe conocer los conceptos básicos de arquitectura gráfica y herramientas informáticas para poder analizar y comunicarse con el especialista.

A continuación, se describen de forma básica cuatro metodologías de investigación relativas a nuestro campo de estudio. Distintos autores proponen diferentes modelos de auditorías de imagen o modelos de investigación de la comunicación corporativa:

- **Auditoría de comunicación de GARRIDO**

El autor propone en *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (2004:73) un complejo modelo de auditoría del proceso comunicacional de una entidad a partir de seis etapas: planificación de la auditoría, realización, trabajo de campo, recomendaciones y estrategia de comunicación, creación del sistema de comunicación, implementación y *coaching* de gestión.

Está recomendado para el replanteamiento absoluto de la gestión de la comunicación en una organización. Analiza de forma exhaustiva todos los procesos comunicativos de la organización. Puede tener un alto coste económico y de recursos humanos.

- **Auditoria Estratégica Global de imagen de COSTA**

COSTA (2008:106) propone en *Dircom hoy* un modelo metodológico de medición de la imagen corporativa, denominado Auditoria Estratégica Global de Imagen, basado en la investigación múltiple y en la visualización de la imagen mental de los públicos.

Según COSTA, la imagen, como construcción mental, tiene un origen neurológico y psicológico. Desde la teoría de la *Gestalt* considera que el todo es más que la suma de las partes y por tanto su diagnóstico tiene que ir de la mano de la globalidad. La imagen es configurada a la carta en función de los distintos públicos que escogen determinados atributos en función de sus intereses ya sea a partir de la percepción o de la experiencia.

La Auditoria Estratégica Global de Imagen comprende una investigación múltiple que consta de las siguientes etapas:

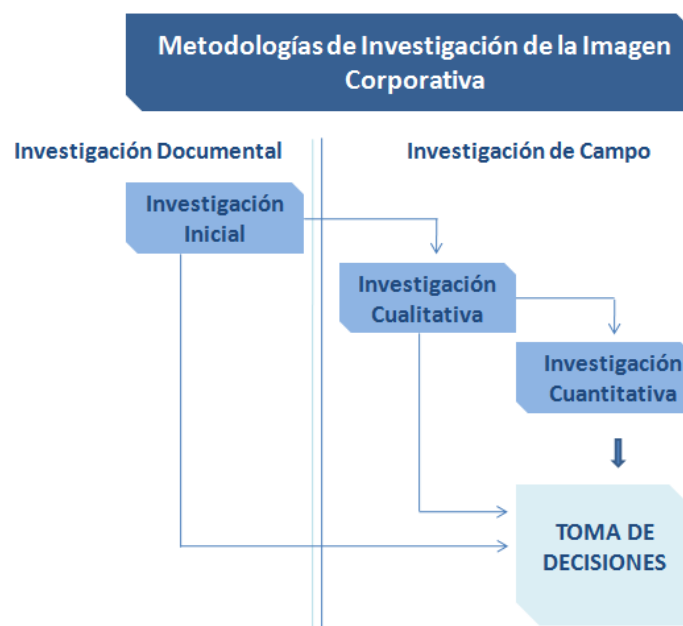
1. *Consulta o encuesta sobre una muestra de todos los tipos de públicos* (internos, intermedios y externos).
2. *Observación ambiental*. Se analiza el estado de los entornos.
3. *Examen documentario, materiales y procesos: naming, IVC, objetos, publicaciones...*
4. *La constelación de atributos*: establecimiento de los atributos más característicos de la organización.
5. *La medición de la imagen*: establece una constelación de atributos que dibujan en función de una escala del 1 al 7, un perfil de imagen a partir de un *perfil de polaridades o diferencial semántico*. Dicho perfil es la representación visual de la imagen de los públicos.
6. *El modelo de imagen*: a continuación la organización establece un modelo de imagen derivado del proyecto estratégico de la organización y se plasma el modelo de imagen junto al perfil de imagen de obtenido de la investigación. Es la ponderación interna y deseada de la constelación de atributos.

7. *El plan estratégico global*: La distancia entre los distintos puntos de los perfiles es el trabajo que el Dircom debe desarrollar en el plan estratégico global para que la conducta y la comunicación de entidad alcancen el dibujo idóneo, es decir, la aceptación de los públicos y la consolidación de una imagen y reputación positivas.

- **Metodología de Investigación de la Imagen Corporativa de CAPRIOTTI**

El modelo de análisis de CAPRIOTTI (2009:198) comienza con la Investigación documental (*desk research*), por medio de un estudio inicial de fuentes secundarias. Es poco costoso y permite obtener algunas orientaciones sobre la situación actual de la imagen corporativa aunque la información puede ser anticuada o poco específica. Las fuentes de este tipo más habituales son: estudios anteriores, informes de delegados o vendedores, informes estadísticos y opiniones de los públicos a través de distintos canales. Tras esta primera etapa se debe realizar la investigación de campo (*field research*) que permite obtener datos de primera mano sobre la imagen corporativa de la organización en un determinado mercado. Comprende una primera investigación cualitativa y posteriormente otra cuantitativa. El estudio cualitativo es imprescindible (entrevista en profundidad, dinámicas de grupo, test proyectivos) ya que genera información en profundidad sobre la valoración de los públicos. Las conclusiones extraídas en esta fase se pueden contrastar a través del estudio cuantitativo (encuestas ómnibus, paneles de públicos, modelos estandarizados de medición de imagen, o cuestionarios *ad hoc* sobre la organización).

Ilustración 8.2. Metodología de investigación de la Imagen. Elaboración propia basada en CAPRIOTTI (2009:199).



La información contrastada de las distintas fuentes puede aportar conclusiones sobre la situación actual de la imagen corporativa y reducir la incertidumbre sobre las orientaciones estratégicas que la organización debe tomar.

- **Auditoría de Imagen de Villafañe**

VILLAFañE (1999) incluye dentro de la creación y práctica de un Manual de Gestión de la Imagen y Comunicación dos técnicas esenciales en la evaluación y análisis de la imagen: la auditoría de imagen como grado cero y el observatorio permanente de imagen corporativa de forma sistemática.

La auditoría de imagen, como herramienta que permite diagnosticar el estado actual de la imagen corporativa, viene definida por una base conceptual propia de la imagen, por la combinación de distintas técnicas investigadoras y por una serie de etapas secuenciales.

La imagen corporativa de una organización es la suma de sus tres componentes (comportamiento, cultura y personalidad) y por tanto la auditoría resultará de la investigación específica de cada una de los elementos. Por otra parte, la imagen como elemento psicológico exige unas técnicas de investigación combinadas: cuantitativas y cualitativas. Al igual que CAPRIOTTI, se decanta por el mayor valor de las segundas por su capacidad por hallar el discurso social y por concretar, aunque sea en una oración, los atributos de la imagen. La auditoría como cualquier investigación social consta de tres grandes fases: universo de análisis, mecanismos de observación y registro de datos e interpretación de los datos.

Pasos de una auditoría de imagen:

1. Análisis de gabinete.

El análisis de gabinete es la aproximación interna al proceso de auditoría. La fijación de objetivos, en análisis documental y por último un conjunto de entrevistas a los miembros del departamento de comunicación.

2. Determinación de las variables de análisis.

Es la elección de las variables que determinarán el análisis de la imagen corporativa. Villafañe propone 30 variables básicas derivadas de los tres componentes de la imagen:

1. La imagen financiera: *Reputación financiera y Estructura del capital.*
2. La imagen comercial: *Valor del producto, Servicio al cliente, Valor de la marca.*
3. La imagen interna: *Valoración de los RRHH, Adecuación cultural, Clima interno.*
4. La imagen pública: *Imagen mediática e Imagen proyectada en el entorno.*

3. Establecimiento de las unidades de observación y de la muestra de análisis.

La elección de la muestra deberá ser representativa del conjunto de universo que forma el mapa de públicos de la organización.

4. Elección de las técnicas de análisis.

Es la combinación de todo tipo de técnicas específicas cuantitativas y cualitativas que se emplearán en la auditoría. Cada una de las variables o grupos requerirá una técnica concreta: *desk research*, cuestionarios semiestructurados, entrevistas en profundidad, grupos de discusión...

5. Cuantificación de los resultados.

El procedimiento que sugiere Villafañe consiste en la asignación previa de puntuaciones máximas a obtener en las variables de imagen que contempla la auditoría como indicadores de su excelencia. La suma de esas puntuaciones máximas de todas las variables será de 1000 puntos, lo que supondría el valor máximo de la imagen corporativa de la entidad, es decir, la correspondiente a su posicionamiento estratégico.

8.2.2.3. Instrumentos internos de monitorización de la reputación e imagen

Al margen del recurso de consultoras especializadas en opinión pública e investigación, diversos autores aconsejan la adopción de monitores internos de reputación e imagen. Por ejemplo, VILLAFañE propone distintos instrumentos y órganos como son: el Consejo de imagen y reputación, el Observatorio de imagen y reputación y el Monitor interno de imagen y reputación.

El **Consejo de imagen y reputación** es el máximo órgano de decisión sobre la política de imagen corporativa en una organización, aunque su objeto primordial anteponga la función reflexiva y analítica a la ejecutiva. Dado que la imagen corporativa no sólo depende de la comunicación, puesto que participan otros elementos como el comportamiento de la organización y la cultura corporativa, es necesario hacer partícipe de esta tarea a la alta dirección de la entidad. De hecho,

desde la perspectiva del *corporate* consideran la gestión de la imagen una función del *management* que una variable comunicativa. El Comité de Imagen debe estar formado por el presidente, representantes del consejo de administración, dirección general, dirección financiera, recursos humanos y miembros del departamento de comunicación. Las dos funciones del Comité son:

- *Coordinar las políticas funcionales con la comunicación e imagen.* La imagen es consecuencia de la comunicación y también del comportamiento y de la cultura corporativa. Por tanto, la alta dirección deberá tratar todas las parcelas de la entidad sintonicen.
- *Aprobar el Plan Estratégico de Imagen Corporativa y su concreción en el plan de comunicación anual.* Conocer, criticar y consensuar las planificaciones del área.

El **Observatorio de Imagen y reputación** es el instrumento más eficaz para que las organizaciones efectúen una retroalimentación continua de las estrategias puestas en marcha. Es una herramienta permanente de investigación y evaluación de la imagen de la organización. Consta a su vez de dos componentes:

- Una base de datos relacional: sistema de archivo de información contenida de ficheros intercomunicados que permite un procesamiento inmediato. Almacena información existente sobre valoración de los clientes, opinión pública, contenido en los medios de comunicación y análisis prospectivo de la imagen corporativa.
- La parrilla de análisis de la imagen corporativa: es el seguimiento de todas las variables de análisis de imagen que se han utilizado en una auditoría. Supone una prolongación de esta investigación. Las variables son determinada por el grupo consultor o director de comunicación. Las más habituales son: imagen financiera (estructura capital y reputación financiera), imagen comercial (valor de producto, servicio al cliente y valor de marca), imagen interna (clima interno, valoración de los recursos humanos y adecuación cultural) e imagen pública (imagen mediática e imagen del entorno).

El **Monitor Interno de Imagen y Reputación** es el instrumento permanente de evaluación de los resultados de su política de imagen y reputación, en la cual se introducirán los cambios necesarios a partir de sus resultados de esta labor de monitorización permanente de la imagen de la institución.

El monitor aplicará una serie de técnicas cualitativas y cuantitativas, valorando una serie de variables de imagen y reputación corporativas. Con carácter anual, el monitor informará sobre los resultados y las recomendaciones para fortalecer la imagen y la reputación.

8.2. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

8.2.1. Relaciones informativas

“Los medios de comunicación son empresas muy significativas en la sociedad actual, a menudo influyen en aquello que los espectadores ven y oyen. La relación presente entre los medios y el deporte es simbiótica, lo cual significa que cada uno necesita del otro para sobrevivir. A pesar de una inicial resistencia en los principios de esta relación, los medios convierten al deporte en un espectáculo. Este a su vez florece a su costa y generan ingresos. Gestionar las relaciones informativas de la organización deportiva es una responsabilidad crítica en la entidad. Habitualmente, la meta de los profesionales de las relaciones informativas será generar el máximo de notoriedad positiva para la organización deportiva”. Esta cita de SLOTD *et al.* (2006:84) es un magnífico preámbulo para contextualizar el enorme peso que las relaciones informativas tienen en la gestión de entidades deportivas.

TÚÑEZ (2004:218) define las relaciones informativas como “las formas de contacto, personales o a distancia, y los canales empleados entre periodistas y fuentes para mantener una negociación latente y constante por el control de decidir sobre qué se informa e, incluso, sobre cómo se informa”. Cuestión capital en las direcciones de comunicación de cualquier organización especialmente las ubicadas en el ámbito del deporte.

El estudio de *El estado de la Comunicación en España 2010*, presentado por la Asociación de directivos de Comunicación (DIRCOM), refleja que la tendencia de las grandes organizaciones es que la principal función de sus directores de comunicación sea la labor estratégica en detrimento de las actividades técnicas cotidianas, como pueden ser las relaciones informativas.

Las relaciones informativas han sido consideradas la piedra angular de la gestión de la comunicación, hasta hoy, en una entidad deportiva: la *publicity*. Esta metonimia profesional de confundir la parte por el todo no corresponde únicamente al ámbito del deporte. Como se adelantaba en la introducción, VILFAÑE (1999:11) afirma que “la comunicación en las organizaciones se ha dividido, hegemónicamente entre relaciones informativas y publicidad de producto hasta principios de los años noventa”. Durante esta década llega desde Francia las corrientes del *corporate* y la necesidad de unificar en una misma área la gestión de todas las comunicaciones de la organización. Más allá de nuestras fronteras, se coincide en esta consideración. L’ETANG (2008:119) avisa que “a menudo existe una sobre dependencia sobre los medios de comunicación dentro de la estrategias de comunicación y RRPP y una falta de imaginación en relación a otros medios, o redes de trabajo o comunicación interpersonal”.

A pesar de este influjo en las grandes corporaciones, el papel preponderante de la función de relaciones informativas en los clubes deportivos (OLABE, 2009:7) se debe a dos motivos: la tradición de los gabinetes de prensa en los clubes desde su implantación en los años setenta en todo tipo de instituciones. Y, por la inmensa cobertura que reciben las entidades deportivas profesionales por parte de los medios de comunicación deportivos y locales y la repercusión que logran entre las audiencia gracias a estos medios.

Las entidades deportivas frente a otro tipo de organizaciones suscitan un interés entre sus aficionados, sean abonados o socios o no, de carácter emocional y permanente. Los medios, obviamente, cubren cualquier tipo de hecho que tenga que ver con el club satisfaciendo la necesidad de información del lector y asegurando un buen número de ellos para su cabecera, emisora o canal. Al mismo tiempo, la propia información deportiva suele ser intrascendente y superficial frente a otras secciones cuyas noticias pueden afectar de una forma más directa a la vida del receptor. Esa misma condición es otro factor atractivo de esta información puesto que logra convertirse en un contenido evasivo. En cualquier caso resulta una obviedad destacar que la información deportiva logra concentrar grandes audiencias, tal y como se vio en el capítulo cuatro.

Por otra parte, los medios y periodistas que cubren la información de una entidad deportiva suelen generar estado de opinión y debate en torno a la actualidad de los clubes. Dichas opiniones suelen influir de forma sobre las opiniones y actitudes de sus públicos/aficionados, generando un conflicto entre club, medio y aficionado. GÓMEZ y OPAZO (2007:9) manifiestan estos conflictos:

- Los clubes buscan en los medios un canal para acercarse a sus clientes y transmitir una imagen concreta del club.

- Los medios buscan la noticia de primera página, lo más noticioso que les permita despertar el interés potencial del aficionado y vender ejemplares o ganar oyentes. El impacto que el impacto que causen en el club las noticias no les preocupa en demasía.

- Se hacen necesarias unas normas de recaudación y una gestión correcta con los medios de comunicación, de manera que se consiga cumplir las expectativas de ambos actores y se eviten conflictos, sin olvidar el cuidado de la relación directa con los aficionados.

MEDIAVILLA (2001:36) considera que una gestión profesional y organizada de las relaciones informativas conseguirá cumplir con los tres objetivos que se marca un departamento de comunicación en el ámbito del deporte:

- Difundir información a públicos objetivos.
- Conseguir credibilidad, prestigio y reforzar la reputación.
- Fortalecer y complementar otras acciones de un plan de medios.

En ese mismo sentido, PEDERSEN (2008:89) establece unas conclusiones sobre las relaciones de los medios con los clubes fruto de un estudio realizado por el propio autor:

- Un 66%de los profesionales consideran que en la medida en la que ellos tratan a los medios, reciben un tipo de cobertura positiva o negativa.
- Un 66%de los profesionales consideran que fomentando positivas relaciones con los medios incrementan la cobertura de la organización.
- Un 74%de los profesionales consideran que fomentando positivas relaciones con los medios incrementan la calidad de la cobertura de la organización.

8.2.2. Medios de comunicación propios

Se vuelve a las palabras de SLOTD *et al.* para introducir la gestión de los medios de comunicación corporativos en el ámbito del deporte: “Muchas organizaciones deportivas pueden emplear medios

corporativos para apoyar sus objetivos de relaciones públicas [...] La responsabilidad de la planificación, diseño y producción de los medios de la organización es algunas veces asignado al departamento de comunicación corporativa que puede asumir las comunicaciones de RRPP y marketing” (2006:164).

Al margen de estos autores y PEDERSEN *et al*, circunscritos a centros universitarios norteamericanos, no existe abundante bibliografía sobre medios de comunicación propios. Principalmente, porque el empleo del concepto de medio de comunicación propio es reciente. Hasta hace pocos años, previamente a la explosión de la web 2.0, permanecía el concepto de publicación propia. Los departamentos o gabinetes de comunicación eran los encargados de concebir, planificar y ejecutar una serie de ediciones de la propia organización como memorias anuales, catálogos, publicaciones de bienvenida... MEDIAVILLA (2001:62) señala que “la edición de publicaciones es una actuación primordial en un plan de comunicación por su capacidad informativa”. Sin embargo, este catálogo sólo comprende unas pocas ediciones como folletos, memorias y manuales.

Las nuevas tecnologías han variado sustancialmente este mapa de publicaciones. Internet alberga el nacimiento de nuevos soportes como las *web sites* corporativas, los blogs, microblogs, canales de vídeo y redes sociales. La multiplicación de soportes propicia la confección de una red de comunicación multimedia.

En el ámbito del deporte, ésta es una tendencia muy desarrolla puesto que una de las principales necesidades y demandas de los aficionados/usuarios es consumir información relativa a su club. Recientemente, Javier DE LA CRUZ (2010)¹⁷⁷ presentó el primer estudio sobre los *social media* de los clubes de fútbol de primera división española, donde refleja el uso de las nuevas tecnologías en estas organizaciones. El estudio concluye que todos los clubes emplean el *web site* corporativo, que aproximadamente el 50% utilizan *Facebook* y *Twitter*, fundamentalmente la primera que cuenta con más seguidores, pero que sin embargo no hay un intercambio de información fluida entre clubes y usuarios. Sólo dos cuentan con blog y nueve con canal de You Tube propio.

La investigación de Fernando OLABE (2009:97) declara tres herramientas de comunicación vinculadas a la producción de medios: web corporativa (93%), revista institucional (56%) y blog

corporativo (9%). Efectivamente, prácticamente todos los clubes utilizan su website como plataforma informativa con sus públicos.

Al hilo de esta penetración de los medios propios en las herramientas de comunicación de las organizaciones, hay que destacar la tendencia de numerosos clubes que en desde hace unas temporadas incorporan en su departamento de comunicación a un director de medios como tal cuyo objetivo es coordinar los distintos soportes informativos propios. A propósito de esta realidad, hay que volver al concepto del anterior epígrafe sobre relaciones informativas donde apuntábamos que si bien los gabinetes de comunicación debían ser agencias de noticias hoy mutan a redacciones de prensa.

Sin embargo, esta nueva dimensión no debe reducirse a fabricar los mismos productos informativos en nuevos soportes de comunicación. Esto no tiene sentido aunque sea la práctica más económica y menos arriesgada en el reconocimiento de nuevos escenarios. Cada medio (revista, radio, web, blog, canal de vídeo, red social) exige su propio código, su lenguaje específico y la posibilidad de *feedback* o dialogo. Recordemos la bidireccional simétrica que los teóricos de las relaciones públicas como GRUNIG (2003) preconizan en los años ochenta o la tesis de GARCÍA MARZÁ (2004), es decir, la necesidad de diálogo entre empresa y público como condición para generar confianza. En este sentido, CELAYA (2008:164) manifiesta que “la irrupción de internet ha cambiado radicalmente la manera de comunicarse. El consumidor se ha convertido en el principal protagonista de la Red y las empresas deben reconocer y emplear el lenguaje de este canal”.

Por último se destaca la aportación de SANTOMIER y COSTABIEI (2010). En su artículo “New media challenges in the Twenty-First Century” consideran que la generación de contenidos propios – y la participación de los usuarios en esa creación- a través de los nuevos medios serán fundamentales en un futuro próximo: “La competición por la atención del consumidor obliga a integrar a los nuevos medios a las organizaciones deportivas. Los gestores de los clubes deben estar dispuestos a identificar las fuentes de los nuevos medios (websites, el streaming, el contenido de internet para móviles, blogs, redes sociales, escenarios de realidad virtual) que son relevantes para sus organizaciones” (2010:38). En cuanto a los beneficios directos que pueden acarrear añaden que “los servicios de publicación de contenidos pueden crear un flujo adicional de ingresos para una las organizaciones deportivas ya que disponen de un nuevo canal de distribución. Los ingresos generados por los consumidores para acceder a los contenidos de ese club puede llegar a ser muy significativos” (2010:39).

8.2.3. Comunicación de crisis

La noción de crisis en nuestro ámbito de trabajo según WESTPHALEN y PIÑUEL (1993:87) responde a “un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización dado que entre las dos situaciones (la situación anterior a la crisis y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución ante sus públicos”. De una forma más sencilla, FITA (2004:195) la define como “un cambio súbito y un descalabro del equilibrio y la normalidad, que pone en peligro la imagen de una organización”.

SLOTD, DITTMORE y BRANVOLD (2006:168) contextualizan la comunicación de crisis en el ámbito deportivo: “Resulta evidente que las organizaciones deportivas son susceptibles de sufrir crisis en distintos escenarios, incluso el plan de gestión de riesgo más depurado no puede proteger contra todas la crisis potenciales. Una vez estalla una crisis, la forma en la que la dirección de la organización deportiva responde tiene enormes implicaciones hacia las relaciones públicas. Es decisivo que todas los profesionales de las relaciones públicas en el deporte reconozcan la importancia de la planificación de una comunicación de crisis”.

Toda crisis comparte cinco características comunes con el resto a pesar de su naturaleza singular, compleja e inesperada: sorpresa, unicidad, urgencia, inestabilidad y descenso en la calidad de la comunicación. Estos rasgos comunes contrastan con las tipologías de una crisis. VILLAFANE (2009:268) señala ocho tipologías de crisis distintas clasificadas por distintos autores. Las más interesante es la presentada por el propio VILLAFANE donde establece una clasificación en función del origen de la crisis:

- **Las catástrofes:** prototipo de crisis no evitables, es decir, sucesos aleatorios e imprevisibles. Algunos ejemplo son Exxon Valdez¹⁷⁸ en 1989 o BP¹⁷⁹ en 2010.

¹⁷⁸ En las costas de Alaska, el petrolero Exxon Valdez vertió 37.000 toneladas de hidrocarburo. En la actualidad aun se estudian las consecuencias del desastre ecológico.
<http://www.elmundo.es/elmundo/2003/12/18/ciencia/1071774590.html>

¹⁷⁹ Un caso muy similar es de BP en el golfo de nuevo México. En mayo de 2010 se hundió una plataforma petrolera, derramando 5000 barriles al día. La compañía ha valorado cambiar su nombre a causa de la catástrofe. http://www.cincodias.com/articulo/empresas/BP-reconoce-vertido-golfo-Mexico-catastrofe/20100523cdscdsemp_11/cdsemp/

- **Los fallos funcionales graves:** los fallos que suponen un riesgo para la seguridad y la salud de las personas. Uno de los caso más citados es el de Johnson & Johnson¹⁸⁰ con el fármaco Tylenol, que produjo varias muertes por envenenamiento con cianuro.
- **Las crisis de honorabilidad:** afectan de una manera importante cuando alguno de sus miembros incurre en conductas desviadas de la legalidad de los sobornos, cohechos... En el ámbito del deporte se han dado numerosos casos que incluso han llegado a derrumbar proyectos y carreras: la infiltración de representantes en Junta General acabó con la presidencia Ramón Calderón¹⁸¹ en el Real Madrid, las apuestas deportivas fraudulentas de la Juventus¹⁸² de Turín, los casos de *doping* que están castigando y desprestigiando al deporte del ciclismo, la involucración de presidentes en tramas inmobiliarias corruptas como Jesús Samper¹⁸³ en el Real Murcia. Incluso los problemas sentimentales de Tiger Woods¹⁸⁴.
- **Las amenazas económico- financieras:** derivadas de situaciones más o menos previsibles (OPA's, suspensiones de pagos, inspecciones fiscales con resultados negativos...). Son habituales, desgraciadamente, el recurso de clubes profesionales a la Ley Concursal para suspender los pagos a acreedores.

¹⁸⁰ En 1982, Johnson & Johnson retiro del mercado todas las unidades de un fármaco llamado Tylenol cuando advirtió que había originado seis muerte en Chicago por incluir cianuro. El caso se convirtió en un paradigma de la comunicación de crisis. <http://podemoshablar.blogspot.com/2007/04/el-caso-tylenol-en-la-comunicacin-de.html>

¹⁸¹ Ramón Calderón dimitió de la presidencia del Real Madrid cuando el diario Marca descubrió en diciembre de 2008 que había amañado la asamblea infiltrando compromisarios. http://www.marca.com/2009/01/16/futbol/equipos/real_madrid/1232103016.html . 18 de noviembre.

¹⁸² En 2006, la Juve junto a Fiorentina y Lazio, se vieron en vuelto en un descenso administrativo tras conocerse que directivos de estos clubes amañaban encuentros junto a árbitros para beneficiarse económicamente con las apuestas. <http://archivo.marca.com/edicion/marca/futbol/internacional/es/desarrollo/671042.html> . 18 de noviembre

¹⁸³ En fechas recientes Samper, presidente del Murcia, ha sido imputado en un caso de corrupción urbanística en relación al Estadio de la Nueva Condomina. <http://www.abc.es/20101015/local-murcia/presidente-201010151047.html> . 18 de noviembre

¹⁸⁴ El número uno del golf se vio inmerso en una terrible polémica cuando su mujer descubrió sus habituales infidelidades. Patrocinadores y medios dieron la espalda al jugador. <http://www.cnnexpansion.com/estilo/2010/07/21/tiger-woods-pierde-25-por-patrocinos>. 18 de noviembre

- **Las crisis internas:** algunos conflictos laborales, enfrentamientos en el seno de la dirección o falta de un mismo consenso en la organización son detonantes de situaciones insostenibles en la entidad. Como consecuencia, existe una pérdida de la cohesión, un deterioro grave del clima interno y una posible extensión a los *stakeholders*¹⁸⁵. En el seno de los clubes se han librado auténticas batallas como mociones de censura, recordemos la que sufrió Laporta¹⁸⁶ en el 2008, manifestaciones contra consejo de administración como el caso de la afición del Betis frente a Ruiz de Lopera.

Continuando con las propiedades de una crisis, GONZÁLEZ HERRERO (1998) indica tres fases en su ciclo de vida: la pre-crisis, la crisis y la post- crisis.

- En la **fase de pre- crisis**, el conflicto empieza a dar sus primeras señales de vida y la organización puede ya prever y detectar la existencia de un posible problema futuro.
- La **fase de crisis** comienza con la filtración a la luz pública de determinado conflicto. Los medios de comunicación se hacen eco del desafortunado incidente y la organización debe mantener la iniciativa sobre los hechos, facilitando información puntual y veraz a los públicos interesados.
- En la **fase post-crisis** es la organización quien debe asumir una serie de decisiones drásticas que corrijan lo sucedido. También llamada fase post-traumática, es el momento de evaluar las causas y analizar las consecuencias e incorporar implementaciones que eviten nuevos episodios.

¹⁸⁵ “Stakeholder” es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, (Pitman, 1984) para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Se traduce, habitualmente, como grupo de interés.

¹⁸⁶ Laporta sufrió una moción de censura en 2008 como consecuencia de su polémica gestión. Algunos directivos de su junta dimitieron.
http://www.elpais.com/articulo/deportes/Fracasa/mocion/censura/Laporta/elpepudep/20080706elpepudep_3/Te s

Por último, conviene destacar la ausencia de estudios más profundos y específicos sobre la gestión de crisis y el deporte. Ámbito donde estas se suceden con gran profusión. En este sentido, es interesante la aportación de EDWARDS y USHER en su artículo “Crisis Communication and Sport Public Relations” donde advierten que “en la gestión profesional y efectiva de las crisis en el deporte se necesita generar nuevos modelos teóricos apropiados a este contexto. Existen algunas aproximaciones prácticas, pero se requiere mucho más trabajo y esfuerzo para esta área vital de la comunicación y las relaciones públicas en el deporte” (2010:134).

8.2.4. Comunicación financiera

En términos generales la comunicación financiera ha evolucionado de manera muy similar a como lo han hecho los sistemas financieros a partir de la década de los ochenta a causa de la popularización de los productos financieros. No es extraño que cualquier familia disponga de una serie de acciones y que por tanto maneje cierta habilidad en conceptos e instrumentos. No obstante, desde el punto de vista profesional, es conveniente definir y delimitar la comunicación financiera.

En el ámbito del deporte nacional, esta técnica no destaca por su profusión, en contraposición a las grandes corporaciones de nuestro territorio que invierten ingentes recursos en transmitir la solidez de sus finanzas. La generación de información económica desde los clubes es escasa. De hecho, las publicaciones en los medios generalistas de noticias económicas sobre el deporte coinciden con la celebración de juntas generales de accionistas – una de las pocas acciones de comunicación financiera junto a la comunicación de ampliaciones de capital– o bien el escándalo/fracaso financiero de algún club. La aridez del asunto, en oposición a la banalidad y cobertura de muchas noticias deportivas, suscitan el desinterés de los aficionados sobre esta materia. También los periodistas e incluso los profesionales de los departamentos arrinconan esta información hasta convertir esta herramienta en una disciplina marginal.

Fuera de nuestras fronteras sí existe una mayor tradición. SLOTD, DITTMORE y BRANVOLD indican los hábitos de la comunicación financiera con un determinado grupo como los inversores en Estados Unidos: “Las organizaciones establecen programas de relación con los inversores para incrementar el valor de sus acciones o reducir el coste de obtener nuevo capital. Algunas de las

habituales prácticas son las memorias anuales, los encuentros de inversores o el uso de nuevas tecnologías para facilitar la gestión de la comunicación con estos públicos” (2006:254).

En cualquier caso, si existe una variante de la comunicación dirigida a esta materia se debe al papel crucial que el sistema financiero desempeña. El sistema debe abastecer de recursos necesarios a todo el sistema económico, a modo de sustento. Tal y como ejemplifica LÓPEZ LITA (2003:44) “en el fondo, el sistema financiero puede compararse con la circulación de la sangre en el cuerpo humano, que es vital para el mismo, pero difícilmente puede ser eficaz en un cuerpo deñado o con problemas”.

La comunicación asume un papel principal en todo el ámbito financiero. Los principales activos en un mercado de valores serán la confianza y la reputación, dos recursos estratégicos, que valga la redundancia, la comunicación pone en valor. Como veremos a continuación, el establecimiento de la confianza, basado en la transparencia, debe jugar un protagonismo cada vez mayor en la comunicación financiera. Un mensaje que tendrá eficacia si va ligado a la identidad y posicionamiento de la comunicación corporativa.

Sobre la tradicional independencia de la comunicación financiera LÓPEZ LITA (2003:45) señala que “la comunicación financiera se ha manejado, en realidad, de forma autónoma o independiente a otras formas de comunicación, al tener unos objetivos muy concretos. Ha llegado el momento de situarla, en forma armónica dentro del contexto de la comunicación corporativa de la empresa, de tal modo que dudosamente la comunicación financiera podrá lograr sus objetivos si el emisor no dispone de una gestión eficiente de su comunicación corporativa”.

La comunicación financiera está dirigida a todos los públicos con los que hay que contar para que la empresa disponga en cada momento de los recursos financieros necesarios para su crecimiento y alternativamente para su supervivencia, en las mejores condiciones de mercados posibles.

VILLAFANE (1999:276) define la comunicación financiera como “el tipo de comunicación corporativa que tiene como misión principal contribuir al desarrollo del sistema financiero en las mejores condiciones posibles para los diferentes agentes de dicho sistema”.

Según LÓPEZ LITA (2003:30-31) , en el ámbito de la comunicación financiera se circunscribe todas las acciones de comunicación, cualquiera que sea la técnica o herramientas empleadas, dirigidas y

encaminadas, tanto desde entidades y empresas del sector público como del privado, a lograr la obtención de todos o algunos de los siguientes objetivos:

- Presentación al mercado de los diversos productos financieros emitidos por empresas y entidades e incluso el Estado, contribuyendo al diseño de los mismos.
- Colocación en dicho mercados de tales productos, de acuerdo con las condiciones de emisión.
- Mantenimiento, durante toda la vida de los productos, de su imagen positiva.

Se entiende según esa definición y delimitación un amplio espacio de acción, un número elevado de agentes participantes y diversos objetos o modalidades de la comunicación financiera. En este documento, puesto que el radio de acción es el deporte profesional y, como hemos señalado antes, no existe todavía ningún club en territorio español que cotice en bolsa, no se va a profundizar en los distintos y sofisticados mecanismos y elementos que actúan en el mercado financiero.

A modo de fugaz representación, basta saber que existen dos tipos de instrumentos financieros (obligaciones y acciones), que existen dos tipos de mercados (el primario ó mercado de emisiones y el secundario) y que pueden existir distintos agentes como emisores de la comunicación financiera (emisores primarios de valores, entidades crediticias, aseguradoras, empresas de servicio de inversión), receptores (ahorradores, inversores institucionales y empresas de servicio de inversión) y organismos de control, tanto legales (CNMV, Banco de España, la Dirección General de Seguros el ICAC o el Registro Mercantil) y sociales (medios de comunicación, entidades de autocontrol y asociaciones de consumidores y usuarios).

8.2.5. Comunicación interna

Según CASTILLO ESPARCÍA (2004:272), numerosos autores de referencia apuntan que la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados de la comunicación en las organizaciones. VILLAFANE (1999:248), al respecto, señala que la comunicación interna es una función que las grandes corporaciones consideran muy importante pero que sin embargo no

implementan con el mismo grado de valor. Quizá en estos últimos años la pujanza del *coaching* y el liderazgo contribuyan a una mayor penetración en los planes generales de las organizaciones.

Otra razón que dificulta su implantación, es la responsabilidad de su gestión. La comunicación interna es una herramienta que, teóricamente, deben compartir el departamento de comunicación junto al de recursos humanos. La coordinación en esta función suscita divergencias entre ambas áreas. Recursos humanos considera una intromisión la voluntad de la dirección de comunicación por controlar la información y los canales organizacionales de comunicación.

De cualquier modo y antes de profundizar en su gestión conviene presentar una definición del concepto. DEL POZO LITE (2004:259) la define como un “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con sus trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Al hilo, MEDIAVILLA (2001:178) concreta las tres ventajas más importantes de la comunicación en el seno de la organización en el ámbito del deporte:

- Cohesiona a todo el público interno. La comunicación transmite una perspectiva unitaria y corporativa sobre los diferentes acontecimientos internos.
- Facilita la identificación de los miembros de la organización respecto a los valores culturales y rasgos identitarios de la organización, lo cual facilita consecución de una mayor calidad del producto, servicio o espectáculo deportivo.
- Transciende la visión mercantilista de una organización para presentarla como entidad susceptible de producir noticias e informaciones sobre aspectos sociales, humanos y laborales.

Por último, VILAFANE (2003:238) considera unos principios o condiciones básicas para el desarrollo efectivo de la comunicación interna:

- Distinguir entre información y comunicación. Conviene separar y superar las políticas informativas sin un *feedback*.
- Una actitud proactiva de la alta dirección. Es imposible trazar un efectivo plan si la presidencia y consejo de administración no confían y se implican en estas tareas.

- Proyectar la imagen intencional de compañía a través de la comunicación interna. Es la manera más fácil de que las personas que trabajan proyecten esa misma imagen en el entorno de influencia.
- Garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa. La contradicción de ambas comunicaciones perjudica seriamente a la imagen corporativa. Confluye en la existencia de dos realidades.
- Revalorizar la comunicación interna extendiéndola más allá del ámbito de la compañía. Es posible alcanzar el entorno inmediato del público interno a través de distintos formatos como la revista, el periódico electrónico y otros más clásicos como el tablón de anuncios, utilizando los mismos códigos que en los medios masivos.

En el ámbito concreto del deporte son escasas las menciones que los autores hacen hacia la comunicación interna. Una de ellas es la de SLOTD, DITTMORE y BRANVOLD en el citado libro *Sport Public Relations*. Consideran que la existencia de una eficiente comunicación interna que estreche los lazos entre los empleados de una organización deportiva aporta numerosos beneficios como la satisfacción de los propios empleados y una mayor productividad. Además, esta técnica cobra importancia en el deporte cuando los empleados pueden ser considerados de prestigio y cuentan con una gran repercusión. Al mismo tiempo destacan la importancia que tiene la gestión de la cultura interna tanto para los públicos internos como para los externos (2006:254).

8.2.6. La comunicación del líder

Desde tiempos inmemoriales, recordemos a los sofistas, los líderes reconocidos se han caracterizado por dominar el arte de la oratoria. La puesta en escena de sus discursos en foros públicos, *meetings*, acontecimientos o a través de los medios de comunicación masivos ha causado gran influencia en sus públicos. Obama es el caso más reciente de un líder que se ha legitimado a partir de su capacidad oral.

En el ámbito del deporte esta habilidad es sustancialmente significativa puesto que presidentes, entrenadores y jugadores son permanentemente requeridos para intervenir en comparecencias públicas ante los medios de comunicación o en eventos corporativos. SLOTD, DITTMORE y BRANVOLD señalan que “las estrellas del deporte y directivos son a menudo requeridos para intervenir como portavoces públicos [...] Incluso aquellos que tienen una mayor naturalidad frente

a la multitud serán más efectivos si reciben alguna ayuda o formación en la preparación de sus intervenciones públicas (2006:189).

Maty. G. TCHEY¹⁸⁷, experta en comunicación oral, define el arte de la oratoria como “el conjunto de técnicas susceptibles de ser practicadas hasta conseguir su dominio”. A continuación se va a tratar de sintetizar las claves para que los miembros portavoces de una organización deportiva: jugadores, entrenador y, fundamentalmente, el líder del proyecto, el presidente, consigan generar una imagen positiva a través de sus manifestaciones orales.

Es lógico, tratar de aprovechar la notoriedad pública del presidente, portavoz o miembro de una organización para inducir a una consideración positiva de ésta y planificar esa proyección pública del representante para orientarla en la dirección más conveniente de acuerdo a la imagen intencional que se persigue. Esta imagen de los líderes de la organización tendrá sentido siempre y cuando esté en el mismo contexto de atributos, que la imagen de la organización, si no es así no tendrá mayor sentido su gestión. SLOTD *et al* establecen que “educar a los portavoces para representar a la organización deportiva incluye algunas de las siguientes actividades: entrenamiento general, análisis de la audiencia e identificación de objetivos, previsión de preguntas y desarrollo del discurso” (2006: 192). Por su parte, VILLAFANE (1999:257) propone unas premisas básicas entre la imagen de la organización y su líder:

- *Una misma estrategia de imagen para la compañía y para los líderes.*
La comunicación del presidente debe apoyar el posicionamiento estratégico (elemento diferencial) y destacar los atributos identitarios de la organización. Por tanto, la estrategia de comunicación del líder y de la organización debe estar alineadas.
- *Armonía entre la imagen del presidente y la de la compañía.*
Si los atributos del líder no se corresponden con los atributos de la organización carece de legitimidad. Al mismo tiempo, debe haber un equilibrio entre las dos imágenes. La imagen de un presidente que está por encima de la entidad perjudica a la misma.
- *Investigar cuáles deben ser los atributos del perfil de imagen del líder.*

¹⁸⁷ Ejerce como profesora de comunicación oral. [en línea] <http://www.conectahablando.com/equipo/maty.html> . [Fecha de visita: 17 de octubre de 2011]

Es imposible equilibrar las dos esferas de atributos si desconocemos cuáles son los propios atributos del líder.

- *El líder debe ser el rostro de la empresa.*

Al fin y al cabo, el líder es personalización de la organización. Debe ser quien aporte rostro, alma y emotividad.

- *La comunicación del presidente debe afianzar su liderazgo.*

Toda comunicación que formule debe ser proyectada hacia el exterior como el interior. Será determinante sus mensajes a la hora de liderar el proyecto entre los miembros.

- *Reforzar la imagen del presidente más allá del ámbito sectorial.*

Cuanto mayor es la dimensión de la organización más importante es reforzar la figura del líder fuera de nuestro ámbito directo. Determinará la posición de la entidad.

- *Comunicarse directamente con los líderes de opinión.*

La credibilidad del líder dependerá de su relación directa y regular con líderes de opinión.

- *Equilibrio entre el perfil mediático y el perfil público del presidente.*

Es decir, que la imagen que obtengan los públicos no se deba únicamente al reflejo de los medios. Es muy importante que mantenga una relación directa con ellos.

- *Continuidad y permanencia de la comunicación.*

Los resultados de las políticas de comunicación son a largo plazo. Por este motivo es necesario mantener en el tiempo el trabajo del líder.

- *La comunicación del presidente es responsabilidad del director de comunicación.*

El DirCom es responsable de planificar todas las acciones de esta área.

8.2.7. Comunicación publicitaria

A principios del siglo XXI tuvo lugar una explosión de piezas publicitarias firmadas por determinados clubes de fútbol que pretendían llamar la atención pública haciendo uso de un formato publicitario nada habitual en las entidades deportivas.

El Atlético de Madrid, un club con unas señas de identidad muy definidas, inauguró y creó tendencia con una serie de spots elaborados por la Sra. Rushmore donde destacaban la pieza llamada “alcantarilla” y sobre todo aquella cuyo *claim* es el famoso y aun vigente “Papa ¿Por qué somos del Atleti?”¹⁸⁸. La enorme repercusión de aquellas campañas empujó a muchos otros clubes a confiar en la publicidad convencional para determinar determinados objetivos de imagen. Aunque estas grandes campañas estaban enmarcadas dentro de una comunicación de productos (las campañas de captación de abonados) sus contenidos aludían a los signos identitarios y valores de la organización por encima de las ventajas del producto.

Los clubes de fútbol y baloncesto más humildes también asumieron esta corriente para crear piezas gráficas que se insertaban en prensa local y algunos spots que se emitían en canales locales. Más allá de la propia efectividad del mensaje, la organización conseguía una gran repercusión *en publicity* por la novedad en el empleo de la herramienta comunicativa.

La anécdota se ha institucionalizado. En la actualidad, la Liga de Fútbol Profesional organiza el Festival de Publicidad y Fútbol, en 2010 se celebró la IV edición¹⁸⁹. Existen diversas categorías que engloban a productos de consumo, instituciones, planificación de medios, eventos y también campañas donde la entidad deportiva emite el mensaje. En todas ellas el fútbol es el elemento central. Lo destacable es que la celebración del festival constata la normalización de una actividad que hace quince años era una auténtica anécdota. Y este ámbito, a contracorriente, apuesta por una fórmula cuyo uso desciende año tras año a causa de la saturación de la pérdida de eficacia.

De forma breve se enumeran algunos conceptos básicos de la comunicación publicitaria. La acepción más habitual asemejada a *advertising*, la define REINARES y CALVO (1999:p13) como “comunicación colectiva, masiva y pagada, gracias a la cual se pretende informar y persuadir al mercado meta sobre los productos de la empresa, con la finalidad de influir en la actitud y la conducta de los consumidores potenciales y reales”. Hay otro concepto de publicidad vinculado a la *publicity*¹⁹⁰ que tiene que ver con el conocimiento público de alguna cuestión o hecho.

¹⁸⁸ [en línea] <http://www.youtube.com/watch?v=8CWQEcs5R7g>. [Fecha de visita: 12 de diciembre de 2010]

¹⁸⁹ [en línea] <http://www.lfp.es/default.aspx?tabid=222> [fecha de consulta: 7 de noviembre de 2011]

¹⁹⁰ Mientras que en castellano el término publicidad hace referencia a dos conceptos, el alemán o inglés presenta dos términos distintos: el *advertisement* y *publicity*,

De cualquier modo, la publicidad frente a otros modos de comunicación presenta unas características propias como son: la funcionalidad (está al servicio de organización y un objetivo), el carácter masivo (está destinada a un gran grupo de personas), eficaz (trata de conseguir que el mensaje llegue al mayor número de personas con el menor coste posible), pagada y controlada (tiene un coste para el anunciante y cómo consecuencia se ve obligado a controlar su difusión).

Estas características no la excluye, al fin y al cabo, en una modalidad de comunicación. ALAMEDA (2004:319) hace una comparación entre la publicidad y el modelo de la teoría de la comunicación.

Al margen de esta dimensión comunicativa, la publicidad asume otras dimensiones (social, cultural y económica) que la convierten en un fenómeno de nuestro tiempo. La publicidad, a pesar de que en algunos momentos adquiera objetivos corporativos o de imagen, es eminentemente una herramienta de comunicación al servicio del producto (o servicio) y su comercialización.

Una vez conocido y acotado el concepto de publicidad, comparado con el modelo de comunicación y reconocidos sus actores se va a enmarcar dentro de un esquema sistémico. Se puede decir, según la representación de PÉREZ RUIZ, que el proceso publicitario está formado por una superestructura, una estructura central y una infraestructura. La primera de ellas es impuesta y adaptada por la profesión. Se debe a la Ley General de Publicidad y a los movimientos ciudadanos, es decir, asociaciones de consumidores, profesionales y organismos deontológicos

Ilustración. 8.3. Modelo de comunicación y comunicación publicitaria. Fuente: ALAMEDA (2004:320).

MODELO DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN APLICADO A LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN PUBLICITARIA
Emisor	Anunciante
Mensaje	Campaña Publicitaria
Códigos	Lenguaje Publicitario
Canales	Medios Publicitarios
Contexto	Situación de comunicación concreta
Contacto	Eficacia publicitaria (Impacto)
Receptor	Público Objetivo

La estructura central presenta una alternativa nuclear (el eje del proceso: anunciante, agencia, medio y consumidor) y otra de base (universidad e investigaciones). Por último, existe una última

vertiente conformada por aquellas empresas de servicios auxiliares que complementan al sector (imprentas, rotulistas, productoras audiovisuales, informática...).

Ilustración 8.4. Sistemas del proceso publicitario. Elaboración propia basada en PÉREZ RUIZ (1996:24).



8.2.8. El evento corporativo

La multiplicación de los soportes publicitarios y la pérdida de eficacia de la publicidad convencional han llevado a las organizaciones a la búsqueda de nuevos caminos para transmitir los mensajes apropiados a los públicos adecuados.

A las sofisticadas técnicas de comunicación que han aparecido en los últimos años se ha añadido con mucha fuerza la celebración de los eventos corporativos. La novedad no estriba en la celebración de un evento, puesto que desde hace décadas las organizaciones convocan actos de relaciones públicas, sino en la consideración estratégica del evento como una herramienta eficaz de comunicación corporativa.

Durante los últimos diez años la organización de eventos ha experimentado un extraordinario desarrollo. Esta explosión del evento ha aportado una proliferación de empresas especializadas en organización de actos y en la creación de divisiones en las grandes multinacionales de la

comunicación. A la par también han brotado otras de dudosa profesionalidad y solvencia que asocian el sector con la falta de rigurosidad.

Las características del evento como herramienta de comunicación corporativa coincide con la visión actual de las posiciones comunicativas de la organización que argumenta Daniel SOLANA (2010), director de la agencia Doble You, en *Postpublicidad*: “en la actualidad existen dos formas de comunicación, el *yin* y el *yan*. Cada una al igual que el símbolo oriental contiene una pequeña porción de la otra aunque son primordialmente opuestas. El *yin* es agresividad, caza y persuasión (en marketing hablaríamos de técnicas *pull*) y el *yan* es hospitalidad, atención, sensorialidad y sensibilidad (*push*). La saturación de nuestros días invita a las fórmulas *yan*”. Evidentemente, el evento como el patrocinio, son fórmulas “*yan*”. Vías de contacto con el público ambientales y hospitalarias que persiguen la conexión emocional entre la organización y el invitado.

Sin embargo, la celebración de eventos exige una enorme planificación. Los eventos son actos de comunicación en vivo. Oportunidades que tienen las empresas de comunicar muchísima información en poco tiempo y como contenido “vivo” se atiene a cualquier imprevisto. Se requiere mucha planificación, previsión y creatividad para que efectivamente impacte y emocione.

En definitiva, un nuevo público en un nuevo escenario acepta formatos publicitarios “*yan*”. El evento como tal persigue, dentro de un clima publicitario menos opresivo, establecer el vínculo emocional por encima de la información. La comunicación en vivo es una herramienta eficaz para ampliar la perspectiva entre la organización y sus públicos, creando implicaciones emocionales con las marcas y aportando una satisfacción de entretenimiento con el propio evento.

Así, la búsqueda de la empatía es la clave en el desarrollo del evento. Su consecución aportará el valor añadido para la organización, para la marca, que permitirá generar una imagen positiva y consolidar su relación con los grupos de interés, así como una ventaja comercial competitiva. Esa ventaja competitiva es lo que desde algunos ámbitos del marketing denominan como *Experience Marketing* o marketing experiencial, definido por KOTLER (2008) como una prolongación del marketing relacional que busca generar a través de la marca, experiencias y vivencias en los clientes. En definitiva, el evento como “experiencia” es una manera de vivir la marca y la organización. Es la creación de estímulos por parte de la empresa para producir experiencias y vivencias de marca en consumidores y clientes.

8.2.9. Patrocinio

Habitualmente es el club quien actúa como entidad patrocinada. Tal y como se ha señalado en este mismo capítulo, buena parte de sus recursos económicos dependen de la captación y mantenimiento de un mapa de patrocinadores. En este caso se va a hablar del patrocinio como técnica de comunicación, como recurso del emisor, la entidad deportiva.

Existen casos de patrocinio, no de acción social o filantropía, en clubes deportivos que han sido notorios y eficaces. Uno de ellos es el caso del FC Barcelona y Unicef¹⁹¹. En 2006, el club azulgrana comenzó a lucir Unicef en el pecho de su camiseta como contraprestación al patrocinio con el objetivo de difundir la causa de la organización solidaria. . El Villarreal CF¹⁹² patrocina desde el 2007 el Playas de Castellón Club de Atletismo así como los deportistas ADO y ADO Paraolímpicos como Pablo Herrera y Yurema Requena. Dentro de su objetivo de convertirse en la institución deportiva de referencia en la provincia de Castellón, el patrocinio encaja perfectamente como estrategia.

Existen otros casos menores como el Valencia CF¹⁹³ que patrocinaba la moto de Héctor Faubel o el Sevilla FC¹⁹⁴ que hacía lo propio con un coche de la Fórmula League. Mención aparte es la actividad social y solidaria que muchos clubes desarrollan a través de sus fundaciones. Éstas, de naturaleza independiente aunque estrechamente vinculadas, ejercen una labor de compromiso con la sociedad que en muchos casos puede generar sinergias positivas entre actividad, fundación y club pero que no pueden denominarse patrocinio. También existe una tendencia a vincular

¹⁹¹ DIARIOS DE FÚTBOL [En línea] “El Barça y Unicef: una camiseta estratégica”
<http://www.diariosdefutbol.com/2006/09/08/barca-unicef-una-camiseta-estrategica/> [Fecha de visita: 12 de abril de 2011]

¹⁹² VILLARREAL CF [En línea]
http://www.villarrealcf.es/principal_n.php?nombreModulo=patrocinios&idmenu=94&idreportaje=5 [Fecha de visita: 12 de abril de 2011]

¹⁹³ MOTO GP [En línea] “Faubel lucirá los colores del Valencia CF”
<http://www.motogp.com/es/news/2009/Faubel+welcomes+Valencia+CF+to+World+Championship+0> [Fecha de visita: 12 de abril de 2011]

¹⁹⁴ EL SEVILLA. COM [En línea] “El Sevilla CF abandona la Fórmula League”
<http://elsevilla.lavanguardia.es/actualidad/22110-el-sevilla-desaparece-de-la-super-league-formula> [Fecha de visita: 12 de abril de 2011]

responsabilidad social corporativa y patrocinio. Algunos autores como tal¹⁹⁵ lo vinculan; mientras que otros, expertos en la materia, lo separan.

En cualquier caso, el patrocinio ha experimentado un notable ascenso como técnica de comunicación empleada por las organizaciones a lo largo de los últimos años. La apuesta contundente de las grandes organizaciones nacionales (BBVA, Santander, Iberdrola o Movistar) en los últimos años por desarrollar programas de patrocinio convierte a esta herramienta en una tendencia en la comunicación actual. Los datos de *Infoadex*¹⁹⁶ así lo confirman.

Una organización que conciba una estrategia corporativa cuyo plan de medios donde su marca, a través del patrocinio deportivo, como canal de comunicación publicitario y, fundamentalmente, como vehículo transmisor de emociones y sinergias, se vinculará a un deportista, evento o entidad deportiva que al mismo tiempo significará un referente emocional de su público objetivo, establecerá ventajas competitivas respecto a los productos, idénticos, de los otros agentes de su mercado.

Las organizaciones que practican eficazmente un patrocinio, consiguen:

- A) Establecer un vínculo emocional con su cliente, identificarse con él.
- B) También, conseguiría un coste/ impacto muy rentable respecto a otros medios.
- C) Notoriedad.
- D) Contacto directo con el público objetivo
- E) Transmisión de sinergias y valores.

Esta herramienta que trabaja con un contenido “vivo” asume una serie de riesgos cuando la pone en práctica:

- A) La heterogeneidad en la medición cuantitativa del ROI (unidad para conocer la rentabilidad de cada euro invertido en patrocinio) y su alto coste.

¹⁹⁵ Capriotti mantiene que en algunos casos el patrocinio puede ser RSC y en otros no, en función de la intencionalidad de la acción (CAPRIOTTI, P. (2007) “El patrocinio como expresión de la responsabilidad social corporativa de una organización” Razón y palabra. N.56). Otros vinculan ambos conceptos estrechamente (SOLANOS SANTOS, LF (2009) Patrocinio y mecenazgo : instrumentos de responsabilidad social corporativa, Fragua).

¹⁹⁶ INFOADEX. [En línea] “Estudio de inversión publicitaria 2012”. 28 de febrero de 2011. <http://www.infoadex.es/estudios.html> [Fecha de consulta: 1 de marzo de 2011].

B) El riesgo que conlleva que la entidad o deportista se acerque a prácticas poco recomendables como el doping (Operación Puerto¹⁹⁷), la trampa y el amaño (Renault y Piquet¹⁹⁸) o devaneos políticos (Kelme y Oleguer¹⁹⁹).

En la actual coyuntura, las fortalezas y debilidades inherentes al medio, la evolución del consumidor y los nuevos objetivos en las estrategias de las compañías han transformado el escenario donde se observan nuevas tendencias (SANAHUJA, 2009):

- Las empresas patrocinadoras no sólo fijan sus objetivos a medio y largo plazo con repercusión mediática y sinergias de intangibles. Hoy diseñan sus planes para obtener un retorno de negocio a corto plazo.
- Como consecuencia, la compañía supera el estadio de “patrocinador” para reconocerse como socio o “*partnership*” de la entidad, evento o deportista patrocinado.
- Al mismo tiempo, el patrocinado deja de ser concebido, únicamente, como soporte publicitario. El concepto de “activación de patrocinio” será imprescindible para generar actividades paralelas y experiencias que permitan acciones de CRM.
- Los patrocinios se inmiscuyen en las preferencias de ocio del *target* para convertirse en proveedor de ocio y experiencias positivas ya sea de forma real o virtual (conciertos, eventos, comunidades virtuales, contenidos audiovisuales).
- El consumidor se ha profesionalizado. Dispone de información contrastada ante su elección de consumo (foros, revistas especializadas, prescriptores) más allá del impacto publicitario. Analiza las ofertas, como un director de compras, y destinará sus euros a aquellas marcas que comulguen con su estilo de vida.

Y también se presentan oportunidades en el nuevo escenario del patrocinio: A) propuestas más asequibles para la compañías; b) idoneidad de ámbitos menores y distintos (deporte local, promesas, femenino..) y c) beneficios fiscales.

¹⁹⁷ La operación puerto fue una intervención de las fuerzas de seguridad con el objetivo de intervenir casos de doping en el ciclismo en 2006. Numerosos ciclistas y técnicos fueron implicados. El ciclismo como deporte fue seriamente desprestigiado.

¹⁹⁸ Nelson Piquet, piloto de Renault, denunció a su propio equipo de practicar tácticas irregulares en 2008.

¹⁹⁹ Oleguer, ex jugador del FCB defendió las declaraciones de De Juana Chaos en 2007. El día siguiente, Kelme, su patrocinador personal, extinguió el contrato.

8.2.10. La comunicación de RSC

En el capítulo seis de este trabajo se ha hablado profusamente de la Responsabilidad Social Corporativa como ámbito de actuación de la nueva empresa en el siglo XXI. De hecho, no se puede considerar la responsabilidad social corporativa como una técnica de comunicación en sí misma. No obstante, se incluye en este capítulo un epígrafe dedicado a la RSC por la importancia que asume la comunicación en su gestión. La RSC, como se ha visto, es una actitud y un modo de actuación de la organización. La comunicación es el medio para establecer los compromisos que harán a la entidad responsable y para transmitir el cumplimiento de dichos compromisos. La comunicación no convierte a la organización en responsable pero pone en valor la responsabilidad en caso de existir.

En un contexto actual en el que a menudo se hace referencia a la obligada dimensión social de una compañía, el Dircom, como tutor de los intangibles, debe conocer la esencia y aplicación de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa puesto que una empresa que sea ética y responsable obtendrá un recurso intangible de enorme valor: la confianza.

Los clubes deportivos no han abrazado con fuerza a la RSC. No obstante, desde la conversión obligatoria de los clubes a sociedades anónimas deportiva a principio de los años 90, muchos clubes crearon a su alrededor fundaciones paralelas con fines sociales y filantrópicos. Bianualmente se celebra en España el encuentro de Fundaciones Deportivas. La última edición tuvo lugar en Valencia, organizado por el Levante UD, con motivo de su centenario, y ninguna de sus ponencias versó sobre la RSC. Tampoco en la 3ª edición en Castellón (2006) y en la 4ª en Murcia (2008).

GINESTA y ORDEIX (2010) en su investigación *Fundaciones y deporte: cómo el fútbol profesional catalán comunica su Responsabilidad Social Corporativa* concluyen que “Las fundaciones contribuyen a la construcción de la personalidad de las organizaciones a las que están asociadas. Son un gran marco de relación que construye actitud colectiva en simbiosis con el entorno, sea a nivel local o a nivel internacional”. Una conclusión que sin embargo no hace referencia a la toma de decisiones éticas en los procesos de gestión internos. ARÉVALO (2006), en su tesis doctoral *Las Fundaciones deportivas españolas* tampoco hace referencia en ningún momento a la responsabilidad social corporativa en la actividad rutinaria de las Fundaciones.

Por tanto, la comunicación de la RSC a través la memoria anual de la RSC cobra una importancia vital en el contexto actual. La comunicación juega un determinante papel en la adopción de un diseño institucional ético. Por una parte debe responsabilizarse, como experto en transmisión de

información y *feedback*, de las vías del diálogo entre compañía y grupos de intereses. Por otra, puede poner en valor esa actitud corporativa y generar una ventaja competitiva para la organización, tal y cómo, expone el Libro Verde de la UE. El medio idóneo para satisfacer ambos objetivos es la confección de las memorias de RSE.

La memoria como tercer y último instrumento de la RSC en el seno de la organización es un documento informativo integral, voluntario (aunque algunos países europeos están aumentando su obligatoriedad para las grandes empresas), de periodicidad anual, con el que una empresa presenta de forma integrada todos los aspectos de su actividad que afectan a su RSC, todos los aspectos de su actividad que afectan a sus grupos de interés y los aspectos económicos, sociales y ambientales básicos de su actividad.

La memoria anual de RSC recibe múltiples denominaciones como Informe / Memoria / Balance o Responsabilidad Corporativa, Sostenibilidad / Desarrollo Sostenible / Triple Cuenta Resultados. De cualquier modo, está práctica que tiene sus orígenes en la década de 1970 en Francia a partir del “balance social”, se consolidar a finales de la década de 1990 como modelo de informe integral de RSE. En 2005 se publicaron en el mundo 2.200 informes de este tipo. En España, en 2007, en torno a 100²⁰⁰. Este soporte de comunicación debe aportar las siguientes documento debe establecer las siguientes bondades:

- El fortalecimiento de la credibilidad y de la reputación.
- La difusión y de impulso de la cultura y de la política de RSE en el interior de la organización.
- Permitir control externo: de la política de RSE y del impacto social y ambiental.
- Una mejor valoración de la organización: poniendo en valor los activos intangibles.
- Una mejora de la gestión: facilita un mayor conocimiento interno.

En cuanto al contenido, las memorias no guardan un formato predeterminado aunque sí deben de regirse por unos criterios establecidos por el Global Reporting Initiative (GRI)²⁰¹. Mientras tanto, la

²⁰⁰ Según los datos aportados por J. MORENO en la ponencia que impartió en la Universitat Jaume I en abril de 2010.

²⁰¹ La Iniciativa del Reporte Global, en inglés Global Reporting Initiative (GRI) es una organización creada en 1997 por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). El GRI ha desarrollado la “Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad”, cuya primera versión surgió en el 2000, la segunda en el 2002 y la tercera en el 2006. Su misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. La norma en su última versión, la G3 es certificable, aunque puede cumplirse con requisitos menores: puede ser auditada externamente, o incluso

mayoría de las empresas del mundo utilizan el (GRI 3), hasta ahora el instrumento más reconocido entre los expertos en esta materia y recomendado por muchas instituciones oficiales. Un modelo posible de memoria de RSC presenta el siguiente índice:

I. Carta del Presidente.

II. Estrategia y organización:

1. Perfil de la empresa.
2. Los grupos de interés de la empresa: sistema de diálogo y gestión.
3. La estrategia, la política y la forma y organización de la gestión de RSE de la empresa.

III. Análisis de contenidos básicos:

- Según dimensiones: económica, social y ambiental.
- Según aspectos básicos.
- Según grupos de interés: es habitual plantear actuaciones, fortalezas, debilidades, problemas, retos, niveles de cumplimiento en cada aspecto tratado.

IV. Indicadores GRI

V. Información adicional:

- Criterios del Informe y seguimiento de estándares de referencia.
- Consulta a los grupos de interés.
- Cumplimiento del Pacto Mundial.
- Informe de verificación.
- Otra información de interés.

8.3. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA.

8.3.1. Las TIC: Una penetración irregular en las entidades deportivas.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación ocupan ya un papel determinante en las relaciones sociales y por tanto, también, en la gestión de las organizaciones. A pesar de todo aquello que se ha visto sobre esta materia en el capítulo cuatro, ya sea en el punto *4.1.1. La revolución digital* o en el *4.3.3. La organización 2.0*, así como en el epígrafe de este mismo capítulo *8.2.2.* dedicado a los medios de comunicación propios, a continuación se va a tratar de focalizar la implicación que supone la disposición de estas nuevas tecnologías en la gestión de organizaciones deportivas.

En este sentido, existen varias aportaciones muy interesantes circunscritas a este campo específico. Destaca entre ellas la Tesis Doctoral *Les tecnologies de la informació i comunicació i l'esport* de Xavier GINESTA. Esta investigación, ya citada en varias ocasiones, aporta una radiografía del uso y empleo de las nuevas tecnologías por parte de un número de clubes y organizaciones de la primera división española desde el año 2006 al 2009. Las conclusiones de la tesis indican que la penetración de las TIC en el fútbol español es desigual. Mientras que algunos clubes sí presentan un uso avanzado de las distintas técnicas, herramientas y canales, otros apenas las incorporan en su día a día. Por tanto, no se puede decir que el sector deportivo se haya integrado en el entorno 2.0.

En las conclusiones de la Tesis de GINESTA, el autor detalla el uso de algunos de los nuevos medios *on line*: “A pesar de que los clubes dicen poder integrar el *streaming* en su página web, sólo dos tienen una completa integración de los contenidos audiovisuales en el entorno web. Por otra parte, los servicios interactivos y de comunicación bidireccional son los que están menos desarrollados, incluso en los clubes de élite, principalmente porque la dirección de estas organizaciones ha visto

en estos servicios, vías de intoxicación de la visión oficial de la entidad que se proyecta públicamente” (2009:409).

En este análisis que realiza GINESTA también aborda la extensión de los contenidos digitales a la telefonía móvil para concluir que “su implantación ha sido poco homogénea en los clubes de la muestra. Mientras que Real Madrid y FC Barcelona han diseñado una oferta muy sofisticada y multioperador para vender estos servicios, el resto de competidores han sido más recelosos con el producto [...] El miedo de no tener una masa crítica por hacer rentable este producto puede ser la causa esencial por la que no apuestan por él” (2009:410).

A pesar de esta irregular adopción de las últimas tendencias, existen algunas conductas generalizadas, y esperanzadoras, que de algún modo suponen la evolución del sector hacia una nueva etapa. “La consolidación de `clubes multimedia’ plantea también la aparición de nuevos públicos objetivo que se suman a los tradicionales a los que se dirige el departamento de comunicación de una organización deportiva. Por otra parte, el hecho de que internet haya sustituido a las notas de prensa, revela un nuevo periodismo interactivo a la hora de relacionarse con las organizaciones” (2009:418).

En cualquier caso, la investigación destaca un elemento común que puede ser el principio de una evolución en el futuro próximo, es decir, hoy: “Para clubes y SAD’s, las TIC son un elemento constructor de lazos y alianzas entre organizaciones deportivas y públicos objetivos, sea dentro del ámbito nacional o internacional” (2009:411). En este sentido, el autor considera que estas nuevas tecnologías pueden desempeñar un papel capital en el proceso de internacionalización de una marca puesto que la “galaxia Internet” no tiene fronteras.

8.3.2. El mapa de las TIC en la gestión de las organizaciones

Abunda en la actualidad un buen número de títulos orientados a diseccionar el uso y bondades de las TIC en la gestión de la comunicación y el *management* de las organizaciones: marketing digital, *networking*, redes sociales, reputación *on line*, planificación de medios en la red, *social media*, etc. Sin lugar a dudas es un área que avanza a gran velocidad, que merece la atención de cualquier profesional y que va a ocupar una posición central en el futuro. En este proceso, recientemente se

ha dado un paso determinante en su consolidación. Hace pocos meses²⁰² se ha acordado un sistema común de medición de audiencias en Internet en España. Empezará a aplicarse en 2012 y ofrecerá datos en tiempo real de las audiencias o tráfico en la red. Ello contribuirá sin duda a que la contratación publicitaria en Internet crezca, ya que habrá datos objetivos y fiables con los que establecer comparativas.

Aunque sea de forma tangencial, es imprescindible incluir en una investigación sobre comunicación corporativa en el año 2012 una recopilación de técnicas, herramientas y canales de las nuevas tecnologías de la información.

Ilustración 8.5. Mapa de las TIC en una organización. Fuente: Elaboración propia.



²⁰² WWW.FERNANDEZBELTRAN.ES [En línea] "Anunciantes y medios pactan al fin un sistema común de medición on-line" <http://www.fernandezbeltran.es/2011/05/13/anunciantes-y-medios-pactan-al-fin-un-sistema-de-comun-de-medicion-on-line/> [Fecha de visita: 1 de junio de 2011]

A partir de la ilustración, se descompone brevemente los elementos de este mapa de las TIC según las ediciones “New media challenges in the twenty-first century” de SANTOMIER y COSTABIEI (2010), *El talento está en la red* de DÍAZ LLAIRÓ (2010), *Marketing con redes sociales* de MACÍA DOMENE y GOSENDE GRELA (2011), *Del 1.0 al 2.0: claves para entender el nuevo marketing* de SANAGUSTÍN (2009), *Web 2.0: Manual no oficial de uso* de ROJAS (2007) y *La empresa en la web 2.0* de CELAYA (2008).

- CANALES

El entorno de las TIC comprende en la actualidad tres canales principales como son los ordenadores de sobremesa y portátiles, los teléfonos móviles y las tabletas y la televisión digital. Todos ellos conectados o con la posibilidad de conexión a Internet. De hecho es tal su importancia que la ONU ha declarado recientemente el acceso a Internet como un derecho²⁰³.

- ESTRATEGIA, MEDIOS Y POSICIONAMIENTO

En este escalón de la ilustración señalamos los contenidos que se pueden encontrar en Internet a través de las TIC y de los canales señalados. La organización deportiva que desee participar en este espacio digital debe conocer los distintos medios y herramientas que existen, elegir una estrategia y ocupar un posicionamiento. A continuación se señalan los principales medios o *sites* que están presentes en el entorno de la red.

- **APP's:** aplicaciones para telefonía móvil que tienen como plataforma la red y que permite ofrecer la funcionalidad que mejor convenga el creador. Pueden ser anónimas o vinculadas a empresas o instituciones de forma que además de prestar ese servicio obtienen un retorno publicitario. También se conoce como *Appvertising*. Juegos, concursos, guías, información y ayudas en el día a día son las funciones más habituales.
- **Blogs:** son espacios webs creados por uno o un grupo de autores que publican de forma periódica textos, imágenes, videos o audios o una combinación de todos ellos bajo una libertad de opinión y ordenados cronológicamente desde el último hasta el más reciente. Principalmente se utilizan como elementos de

²⁰³ CADENASER [En línea] “La ONU declara el acceso a Internet como un derecho humano” http://www.cadenaser.com/tecnologia/articulo/onu-declara-acceso-internet-derecho-humano/csrrsrrp/20110609csrrsrrtec_4/Tes [Fecha de visita: 10 de junio de 2011]

publicación, conversación y generación de influencia. Pueden existir blogs personales, temáticos-profesionales y corporativos. Las plataformas más populares de blogs son *Blogger* y *Wordpress*.

- **Microblogging:** es un sistema de publicación en la red que consiste en el envío de mensajes cortos de texto – limitado a 140 caracteres- a través de sistemas y herramientas creadas para esa función. Se trata de medios que conjugan el concepto de transmisión de opinión de los blogs y los servicios de la mensajería instantánea. El medio de *microblogging* por excelencia es *Twitter* aunque existen otras como *Yammer*, dirigido éste a colectivos y empresas.
- **Redes sociales y comunidades:** una red social en Internet es una plataforma o portal web compuesto por personas o usuarios con intereses comunes que se registran en dicha red con el objeto de compartir información personal o profesional. El contenido que se consume suele ser autogenerado por los mismos participantes. El principal motivo para vincularse es la propia gente que compone dichas redes, de hecho guarda diferencias con otros medios de la web 2.0, puesto que el internauta puede realizar numerosas visitas a lo largo del día. Las redes sociales de mayor penetración son *Facebook*, *Tuenti*, *MySpace* y *Orkut*- de carácter personal- y *LinkedIn* y *Xing* en cuanto a redes profesionales.

Las comunidades *on line* son una agrupación de usuarios que se agrupan en una determinada red en función de un tema común. Las de clubes deportivos, oficiales o no, son abundantes. Estas redes, también llamadas *social media* y del profesional especialista en esta materia – el *community manager*- asumen en la actualidad una enorme vigencia.

- **Web's colaborativas:** *Wikipedia*, *Wikia* o *Menéame* son webs colaborativas cuyo objeto principal es la edición y publicación de información por parte de usuarios anónimos sin una vinculación a través de una red. Las dos primeras se conocen como enciclopedia libres. *Wikia*, más especializada en temas concretos, es un servicio de alojamiento gratuito de páginas web basado en la filosofía de cooperación de *Wikipedia*. *Menéame* es una web “agregadora de

noticias” basada en la participación comunitaria en la que los usuarios registrados envían noticias que los demás usuarios del sitio (registrados o no) pueden votar, promoviendo las más votadas a la página principal.

- **Vídeo y podcast:** son sistemas de compresión digital y soportes de información abiertos que permiten compartir y syndicar contenidos audiovisuales ya sea foto, sonido o vídeo; documentos o información y que pueden ser descargados o reproducidos por usuarios de la red. Son procesos en continuo desarrollo que aporta novedades constantemente. Los medios más destacados son *You Tube* y *Vimeo* (video), *Flickr*, *Panoramio* y *Picasa* (imagen), *Last FM* y *Goear* (audio), *SlidShare* (documentos), *Delicious* (webs).
- **Localizadores:** son portales web basados en la geolocalización que permiten compartir tu localización con el resto de usuarios. *Foursquare* tiene también la categoría de red social aunque su principal servicio sea la ubicación en el mapa. También *Google Maps* o numerosas aplicaciones pueden señalar la localización. *Foursquare* también incluye comentarios sobre los locales visitados e incluso hay juegos entre los usuarios. Permite una total integración con Facebook y Twitter. Existen otra plataformas similares como *Gowalla*. Pueden resultar muy útiles para comercios y establecimientos.
- **Comunicaciones:** medios de comunicación vinculados a la red. *Skype* es un servicio de llamadas y videoconferencias que utiliza Internet como soporte. El *Windows Live Messenger* fue inicialmente un chat de conversión que posteriormente incorporó vídeo y audio. Permiten una comunicación entre personas instantánea, económica y sin fronteras.
- **EVALUACIÓN Y DATOS:**
El último escalón de esta ilustración lo forman los sistemas de evaluación y extracción de datos que proceden de la presencia de una marca o entidad en Internet. La analítica web, la reputación *on-line* y el CRM, son herramientas y conceptos que evaluarán esa participación en la red de una forma rápida y económica frente a otros tipos de investigación social.

- **Analítica web:** Internet nos ofrece la posibilidad de conocer dónde, qué y quién está hablando de un tema concreto o de una marca. A diferencia de otros medios sociales donde la investigación requiere de un esfuerzo, la red aporta datos constantes que permiten evaluar estrategias o campañas. Aunque no se pueda analizar el 100% de las observaciones sobre una organización, existen numerosas herramientas que permiten ese rastreo. La primera y más simple puede ser el cuadro de análisis de la web site corporativa, la cual informará de visitas, horarios, lugares y otros datos de interés. Existen otras herramientas como *Google Alert*, las RSS, buscadores internos de las redes sociales, y herramientas específicas de algunas redes sociales como Facebook (*Facebook Insights*) y Twitter (*Tweetstats, Klout, Grader, Twinfluence, Twiterless...*). También pueden existir otras de pago, con más prestaciones, como *Trackur, Swotti, Social Mention* o *Buzz Stream*.
- **Reputación on-line:** al margen de la reputación corporativa que ya se ha conocido, principalmente, bajo la teoría de VILLAFANE (2004) en el capítulo seis, surge otro concepto emparentado pero habitante del mundo digital. La reputación *on-line*, quizá no tan precisa como la reputación corporativa, es el reflejo de los comentarios en la red sobre la organización por parte de los internautas. A través de foros, redes sociales, blogs o microblogs, éstos pueden opinar sobre la calidad del producto o servicio de una determinada organización. La consecución de una buena reputación *on-line* requiere una sucesión de pasos: investigación y monitorización, valoración de las opiniones y participación.
- **CRM:** *Customer Relationship Management* en su traducción literal se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente. También se entiende como un software para la administración de la relación con los clientes. Son sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este significado CRM se refiere al sistema que administra un *data warehouse* (almacén de datos) con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa. El ingreso en esta base de datos inteligente a través de la interacción entre la

organización y los internautas (redes sociales, portal corporativo, blogs...) puede enriquecer notablemente las posibilidades de relación directa entre la empresa y los potenciales consumidores.

8.3.3. Los retos del sector ante las TIC.

SANTOMIER y COSTABIEI señalan en un artículo llamado “New media challenges in the twenty-first century” los retos a los que se enfrentan los clubes deportivos en relación a las TIC. Consideran que “aunque la integración de las nuevas tecnologías ofrecen oportunidades a consumidores, medios y gestores de deportes, también hay que cambiar la mentalidad y métodos que se utilizan para crear, distribuir y consumir contenidos deportivos”. Los autores establecen cuatro nuevos medios en el presente y futuro de la comunicación en el deporte:

- *Broadband/* Ancho de banda: referido a la alta capacidad de transmitir información a través de la red. El acceso a esta “autopista de la información” no sólo permite descargar información sino que también consigue que el usuario suba información. Creando un flujo bidireccional en la creación de contenidos.
- Televisión en alta definición: la HDTV es quizá el avance más importante que las cadenas de televisión pueden presentar en los próximos años. La sustancial mejora en sonido y definición de la imagen pueden ser una experiencia más atractiva para numerosos aficionados y consumidores.
- Televisión interactiva: la iTV integra los servicios de la televisión tradicional y la capacidad de interactuar y comunicarse a través del terminal ya sea con anunciantes, la plataforma televisiva o con otros usuarios.
- Tecnología móvil: Las PDA's, *smartphones*, o cualquier teléfono móvil con acceso a internet a través de redes Wi-Fi. En 2007, la Premier League recibió 109 millones de euros a partir de la distribución de contenidos en móviles. En los próximos años, la disposición de terminales más avanzadas se convertirán en verdaderos soportes multimedia con los que acceder a cualquier tipo de contenido. De hecho, ya se augura

que las compañías telefónicas²⁰⁴ cobrarán por el acceso a internet quedando en un segundo plano las tarifas por conversaciones telefónicas.

Por otra parte, SANTOMIER y COSTABIEI, mantienen (2010:46-47) que los retos a los que se enfrentan los clubes respecto a los nuevos medios se dividen en tres bloques: el marketing, el uso y generación de contenidos y los derechos digitales. En cuanto al marketing se refieren a la capacidad de los clubes para establecer y mantener relaciones más profundas con los consumidores, especialmente a partir de las herramientas de software que provean y faciliten las identidades, direcciones, hábitos de consumo y otras informaciones personales. Todo ello incluido dentro del campo del CRM o *customer relations management*, antes señalado.

El reto que procede del “uso y generación de contenidos” guarda estrecha relación con las nuevas capacidades de la banda ancha y también de la habilidad de los usuarios en la creación y edición de los usuarios de la red. Los clubes tienen ante sí la oportunidad de generar contenidos de forma económica y al mismo tiempo satisfacer los deseos de los aficionados. Al mismo tiempo, la organización deportiva debe proveer de forma rutinaria unos contenidos audiovisuales *on line* que alimenten sus medios propios.

Y por último, el tercer reto al que se enfrentan los clubes guarda relación con los derechos de propiedad digital. La labor de proteger sus derechos en la red es una obligación y una necesidad en la actualidad. Los clubes deberán de estimular una nueva ordenación jurídica con tal de resguardar sus títulos de explotación en la red. En cualquier caso, a pesar de la identificación de nuevas tecnologías de la información y comunicación y de los retos a los que se exponen los clubes profesionales, SANTOMIER y COSTABIEI, proponen unas recomendaciones para gestionar óptimamente los nuevos medios:

1. Identificar los objetivos y oportunidades en la integración de las TIC.
2. Determinar los nuevos medios que son apropiados para su estrategia.
3. Divulgar el conocimiento de las TIC entre el equipo de trabajo.
4. Crear o aportar fuente de financiación para mantener la calidad de las TIC.
5. Aprender las tareas necesarias para capturar, editar y publicar contenido digital de forma efectiva y eficiente.

²⁰⁴ ACTUALIDAD DIGITAL. [en línea] “El futuro de los negocios: la tecnología móvil”. http://www.actualidaddigital.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1792:el-futuro-de-los-negocios-la-tecnologia-movil&catid=32:info [Fecha de consulta: 28 de febrero de 2011]

En definitiva, ambos autores concluyen que el uso de las TIC en las entidades deportivas pasa por “desarrollar e implementar un proyecto multiplataforma de nuevos medios”. Además, “se requiere un buen número de diferentes capacidades en la gestión de la organización. Se necesita un plan estratégico dinámico para desarrollar e integrar una labor crítica de los nuevos medios dentro de los sistemas y operaciones de las organizaciones deportivas”. Y destacan, por último que “lo más importante es que los gestores deben realizar un esfuerzo por adaptarse y conocer los nuevos medios aunque sean complejos. Con inteligencia y racionalidad estratégica y la implantación de *e-business* permitirán conseguir beneficios en un nuevo escenario sujeto a permanentes cambios.” (2010:51).

9. FUNCIONES Y MODELOS DE DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING EN EL DEPORTE

9.1. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

9.1.1. La dirección de comunicación y marketing

La dirección de comunicación y marketing debe ser el camino trazado por el responsable del área en la organización junto al máximo ejecutivo o consejo de administración con el objeto satisfacer la visión de la organización. Siguiendo las tesis de MUT CAMACHO (2010), el responsable no sólo deben ejercer una trabajo “funcionalista” de resolución a través del empleo eficiente de las distintas técnicas de comunicación y marketing, sino que debe ser un “facilitador” que participe, y haga participar a la comunicación, activamente en la consideración y aplicación de la planificación estratégica de la organización, y ejerza, en definitiva, de guardián de los recursos intangibles.

El departamento o unidad específica en el seno de las organizaciones de la gestión estratégica de la comunicación y el marketing tendrá la misión de entablar una relaciones óptimas con la comunidad que permitan un entendimiento mutuo, una reputación e imagen corporativa positivas y, al mismo tiempo, favorezca la explotación sostenible de los recursos y activos comercializables de la entidad. Su papel de puente entre la organización y la sociedad será determinante en el nuevo contexto hiperconectado y con múltiples *stakeholders*.

En este sentido, parece imprescindible la integración de los procesos directivos de comunicación y marketing en una única dirección tal y como se ha venido defendiendo a lo largo de este documento. Esta cuestión, desgranada en el capítulo siete, la aborda tangencialmente GINESTA²⁰⁵ y mantiene que “la unión [entre marketing y comunicación] *hace la fuerza*”, a pesar de que las entidades donde el autor investigó “sólo dos aúnan funciones de forma oficial”, es decir un 15%.

²⁰⁵ op.cit., p83.

Según los postulados de GINESTA, se entiende que sería recomendable responsabilizar a una única figura de todas las facetas de imagen, de comunicación, de investigación, de marketing y también de la comercialización de soportes, productos y servicios. Esta última faceta será compartida por una dirección comercial aunque la supervisión y coordinación sea asumida por el DirCom. La gran mayoría de activos de explotación están estrechamente ligados a las propiedades de la imagen corporativa o a contenidos informativos.

Más allá de las singularidades del deporte, los teóricos del *corporate* señalan una serie de funciones básicas del departamento de comunicación en cualquier organización. VILLAFANE (1999:101) indica que el director de comunicación tiene algunas responsabilidades específicas e intransferibles como máximo responsable de la ejecución de la política de comunicación, en las que se destacan tres:

- Elaborar el manual de gestión de comunicación, aunque para ello se cuente con la participación de consultores externos.
- Ejercer como portavoz profesional de la organización, lo que no menoscaba el papel institucional del presidente o de algún otro miembro de la alta dirección quienes también la representarán en circunstancias muy señaladas.
- Dirigir personalmente la comunicación del presidente o del primer ejecutivo de la organización.

La dirección de comunicación debe cumplir además otras funciones genéricas que se concretan, a su vez, en un repertorio de actividades:

- La *función normativa*, cuyo objeto es lograr sinergias entre todos los activos de imagen de la compañía a partir del cumplimiento de un conjunto de normas elaboradas por la dirección de comunicación (carta de identidad, identidad visual, MÁGICO).
- La *función de servicio* al resto de departamentos en el asesoramiento o apoyo en cualquier tarea de comunicación.
- La *función formativa*, tanto en la capacitación comunicativa como en la difusión de la cultura corporativa. En el primer caso, la dirección de comunicación debe responsabilizarse de la formación de aquellos profesionales que requieren un entrenamiento específico (personal de contacto, portavoces, ventas). En la difusión de la cultura corporativa la dirección de comunicación debe jugar un papel muy activo a través de los programas de comunicación interna.

- La *función prospectiva* y el análisis de la imagen corporativa de la compañía, tanto externa como internamente y la de la competencia constituyen otra de las tareas propias del área.

Por su parte, COSTA (2008:64) también alude a los ámbitos de responsabilidad propios de la Dirección de Comunicación desde un prisma más genérico:

- Definir la política y la estrategia de comunicación.
- Supervisar y coordinar todas las comunicaciones de la empresa, en sus facetas: institucional, comercial y relacional.
- Ser el “guardián de la imagen” y de los intangibles.

Desde la óptica del marketing, han sido varias las publicaciones que han dibujado un catálogo de funciones propias en el deporte. La referencia pionera de MULLIN, HAYRDY y SUTTON (1992: 291) estipula las siguientes misiones:

- Desarrollo y ejecución de comunicación publicitaria.
- Comercialización de soportes publicitario.
- Promoción y comercialización de actividades.
- Relaciones públicas: atención a medios de comunicación y a la comunidad.
- Análisis del mercado.
- Licencias y producción de cualquier producto comercializable vinculado a la marca.

DESBORDES, OHL y TRIBOU en su obra *Estrategias del Marketing Deportivo* sintetizan las funciones de marketing en una entidad deportiva en cuatro (2001:249-270):

- Atención a las dimensiones del producto o servicio: emocional, ambiental, participativa y simbólica.
- Análisis del ciclo de vida del producto o servicio.
- Herramientas prospectivas: técnicas de investigación.
- Gestión de la gama de producto o servicio y prestaciones de la marca.

En este sentido, DESBORDES, OHL y TRIBOU, desde el ámbito del marketing, efectúan una aproximación sobre la misión del marketing en una entidad deportiva, cuya función es “específica, ya que está en relación con un producto intangible cuyas dimensiones simbólicas y emocionales le confieren un carácter particular. Esto obliga a los prestatarios a realizar estrategias de marketing

innovadoras y de posicionamiento centradas principalmente en la imagen. Ahora bien, se ha de distinguir entre la identidad de marca, elemento de la estrategia de marketing de la empresa y la imagen de marca como la percibe el consumidor” (2001: 274). Por tanto, la tesis defendida por los autores no dista mucho del propio discurso del *corporate*, aunque cuente con otros términos y metodología. Sucede de la misma forma con los predicados del marketing relacional de FERRAND y McCARTHY (2009). Detrás de los principios teóricos de cada disciplina y de sus denominaciones, surgen conceptos entre el marketing y el *corporate* de similares posiciones.

9.1.2. El DirCom: una figura imprescindible.

En el capítulo seis ya se ha presentado brevemente el perfil profesional que tutela la comunicación corporativa en una organización. Se habla del director de comunicación, la figura que debe encarnar la teoría del *corporate* en el seno de la entidad deportiva. Una figura, dicho sea de paso, que hasta hace pocos años no ha disfrutado de una formación específica. OLIVARES DELGADO (2003:116) lo corrobora en un interesante artículo. En él señalaba la ausencia investigadora y de la falta de “una oferta unificada y sólida de estudios en *corporate* propiamente dichos”.

Se recuerda que el *corporate* vindica la función de la comunicación como filosofía de *management*, como una nueva ubicación de la perspectiva empresarial donde los intangibles asociados a la organización discriminan su posición en el mercado y en la sociedad. También se ha señalado que el cumplimiento de las expectativas del DirCom depende en buena medida de su posición en el organigrama. Cuestión que ya ha sido apuntada en el epígrafe *La gestión estratégica de la comunicación se instala en la cúspide* donde se relataba que la ubicación del Dircom debe ser adjunta a presidencia. COSTA (2008) mantiene en este sentido, que la única vía de coordinar las tres esferas propias de la dirección de la comunicación es situándose entre las tres áreas: presidencia, recursos humanos y marketing.

Tanto la doctora MUT CAMACHO como la doctora BLAY ARRÁEZ (2010: 175) definen en sus trabajos las propiedades, responsabilidades y funciones de un DirCom. De forma resumida, baste decir que la original función de un Director de Comunicación es la de coordinar y reunir todas las comunicaciones que emite la organización a través de las distintas técnicas (BENAVIDES, 1993; MARTÍN MARTÍN, 1995). El objeto debe ser el equilibrar los mensajes de la organización con sus propios actos de forma que se consiga establecer un discurso coherente y, por tanto, una imagen positiva entre sus públicos. La comunicación se integra en la estrategia corporativa.

Esa primera dimensión, se ve superada con la elevación del perfil del Dircom. Desde el especialista técnico emerge una figura estratégica. VAN RIEL (1997:85) hablaba de la transformación del DirCom de “meros conductos de información” a “asesores estratégicos de la gerencia”. La comunicación pasa a ser estrategia de negocio. Los intangibles –imagen y reputación- pueden desequilibrar la balanza en un mercado saturado y convertir a la institución en un agente social respetado.

El tercer salto cualitativo del DirCom se da cuando los distintos intangibles de la organización se consideran capitales. El Director de comunicación pasa a ser, en palabras de COSTA (2008:84), el “guardián de los intangibles”. Su figura se convierte en el representante o portavoz de los distintos grupos de interés ante la organización. El flujo de comunicación bidireccional liderado por el Dircom persigue el reconocimiento de la entidad por parte de los públicos.

Esta visión vanguardista o avanzada de la función de comunicación en la organización y de la figura del Director de Comunicación no parece encontrar un hueco en el conocimiento aplicado a la gestión deportiva. En unos de los escasos documentos dedicados a este perfil desde las tribunas académicas, concretamente por el centro de formación especializado IESPORT, atribuyen su principal misión a la gestión de relaciones informativas. De hecho el texto recoge las principales funciones que son “actuaciones de prensa, seguimiento de nuestras noticias en la prensa, estudio de la competencia, gestionar ruedas de prensa o presentaciones, realización de la revista corporativa, gestionar la comunicación 2.0., gabinete de crisis y elaboración de un plan de comunicación (2010: 5-6)²⁰⁶”.

Joan COSTA es, posiblemente, el autor español que más y mejor han dibujado el ámbito de actuación, propiedades y funciones de un DirCom. El citado ámbito de una dirección/director de comunicación ya ha sido señalado en el anterior epígrafe. En su libro *El Dircom hoy*, COSTA (2008:84) describe brevemente a este perfil profesional como “estratega, generalista y polivalente”. “Estratega” porque no sólo considera su área sino porque tiene una perspectiva global de la organización y su tarea barca una misión fundamental de planificación; “generalista” en oposición al conocimiento o un especialista; y “polivalente” porque es el único profesional que recubre varias y diferentes funciones globales dentro y fuera de la organización.

²⁰⁶ IESPORT o Instituto de Estudios Deportivos es un centro dedicado a la formación en gestión deportiva. En su *website* disponen de un apartado de documentos donde incluyen uno cuyo título es “La figura del responsable de un director de comunicación de una entidad deportiva”: <http://www.iesport.es/es/comunidad-docente/documentosiesport/164.html>

Del mismo modo, COSTA señala los ejes para la formación del DirCom: “las aptitudes y actitudes personales de este profesional deben ser apoyadas por el mismo orientando su formación profesional en tres direcciones generales: la formación académica específica en comunicación, la formación empresarial adaptada a sus responsabilidades relativas al *management* y la actitud autodidáctica y abierta que debe estar presente constantemente” (2008:84).

Por último, el autor lanza una propuesta sobre los objetivos y funciones generales de la Dirección de Comunicación (2008:87):

- Contribuir al liderazgo del presidente o máximo ejecutivo de la empresa.
- Vectorizar, desarrollar y controlar la política de comunicación y la imagen de la empresa o del grupo.
- Coordinar las comunicaciones institucionales y reputación al más alto nivel.
- Diseñar los planes estratégicos globales, de comunicación y de actuaciones.
- Reforzar o cambiar la cultura organizacional.
- Integrar las comunicaciones de las esferas institucional, organizacional y mercadológica.
- Ejercer una asesoría interna a través de su dirección de Comunicación.
- Asegurar activos de la compañía con prevención y gestión de crisis.

Todas estas aportaciones teóricas se confirman con el estudio “Estado de la Comunicación en España 2010” elaborado por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) donde se analiza la formación, competencias y responsabilidades del profesional de la comunicación, así como su implicación en la dirección estratégica de la organización. En dicho estudio se concluye que en la actualidad el director de comunicación tiene un perfil eminentemente estratégico, se centra en asesorar a la alta dirección dejando de lado el trabajo más técnico, tiene una formación de postgrado, tiene visión de futuro y está adaptado al cambio” (2010:15).

Quizá la definición conceptual del papel que desempeña hoy el DirCom en una entidad es el que plantea MUT CAMACHO (2010:37): “Se erige una nueva dirección de comunicación que toma un papel que la sitúa en un lugar simbólico entre la empresa y la sociedad, rellenándolo dándole solidez y mirando hacia ambos lados para velar por el beneficio de ambas, empresa y sociedad”.

Por tanto, la situación socio-económica actual que redefine el papel de las organizaciones y el salto tecnológico que permite un permanente estado comunicativo invitan a incorporar de forma inexcusable al director de comunicación como portavoz de los distintos grupos frente a la entidad. El director de comunicación, hoy, es una figura imprescindible.

9.2. PERSPECTIVAS DE MODELOS DE GESTIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.

9.2.1. Una aproximación multidisciplinar al proceso organizativo

El proceso organizativo de la dirección de comunicación y marketing en el seno de una entidad o evento deportivo ha sido analizado y revisado desde distintos prismas de las ciencias de la comunicación y empresariales. Los distintos autores han planteado diversos modelos de gestión en función de su ascendencia teórica.

De forma previa a la propuesta de un modelo original que supone una de las aportaciones de esta investigación, conviene practicar un estudio multidisciplinar al fenómeno organizativo en las entidades deportivas. Existen seis enfoques, próximos pero distintos, sobre el modelo de gestión que se corresponden a autores ya citados a lo largo de este documento. Cabe desatacar que la casi absoluta totalidad de autores que contribuyen a esta análisis panorámico son de origen extranjero y sus obras se encuentran escritas en lengua inglesa²⁰⁷, lo cual describe, una vez más, el alcance del conocimiento sobre este ámbito de estudio en territorio español.

El primero de ellos viene dado por la teoría del marketing clásico encarnado por MULLIN *et al*, DESBORDES *et al* y MASTERMAN. El marketing relacional es el segundo enfoque. FERRAND y McARTHUR y su libro *Marketing the sports organizations. Building networks and relationships* son la referencia. BEECH y CHADWICK y otros autores norteamericanos como SLACK o PARKS *et al* plantean su modelo de gestión desde el prisma más amplio del *sport management*. SLOTD *et al* proponen desde la teoría de las relaciones públicas un modelo de gestión de comunicación y una colaboración con los fines del marketing que supone el cuarto enfoque. El quinto enfoque lo

²⁰⁷ Excepto las obras de GÓMEZ y OPAZO, TOYOS y AGUDO, y MULLÍN *et al*, publicada por una editorial española, todas las citas incluidas en este capítulo han sido traducidas por el doctorando.

constituye la obra *Strategic Sport Communication* de PEDERSEN *et al.* SLOTD *et al* proponen desde la teoría de las relaciones públicas un modelo de gestión de comunicación y una colaboración con los fines del marketing que supone el quinto enfoque. Finalmente, se da una última perspectiva a partir de las tesis integrales de HOPWOOD que proponen la asunción de un modelo único denominado SMPR (*Sport Marketing Public Relations*).

9.2.2. El enfoque del marketing clásico

El primero de los seis enfoques sobre el modelo de gestión de las áreas de comunicación y marketing de una entidad deportiva viene dado por la teoría del marketing clásico que considera a la comunicación como uno de los cuatro principios de actuación de esta gran área y somete sus objetivos a aquellos de marketing. La principal misión de este departamento bajo esta perspectiva será la de generar recursos económicos para la entidad, es decir, adoptar un marketing transaccional en palabras de FERRAND y McCARTHY (2009:17).

El enfoque del marketing clásico está encarnado por algunos autores como MULLIN *et al* (1999:48), TOYOS y AGUDO (2003:176) o MASTERMAN. Todos ellos comparten la ascendencia teórica y los fundamentos de gestión aunque es éste último quien mejor representa la vertiente organizativa y operativa de esta corriente.

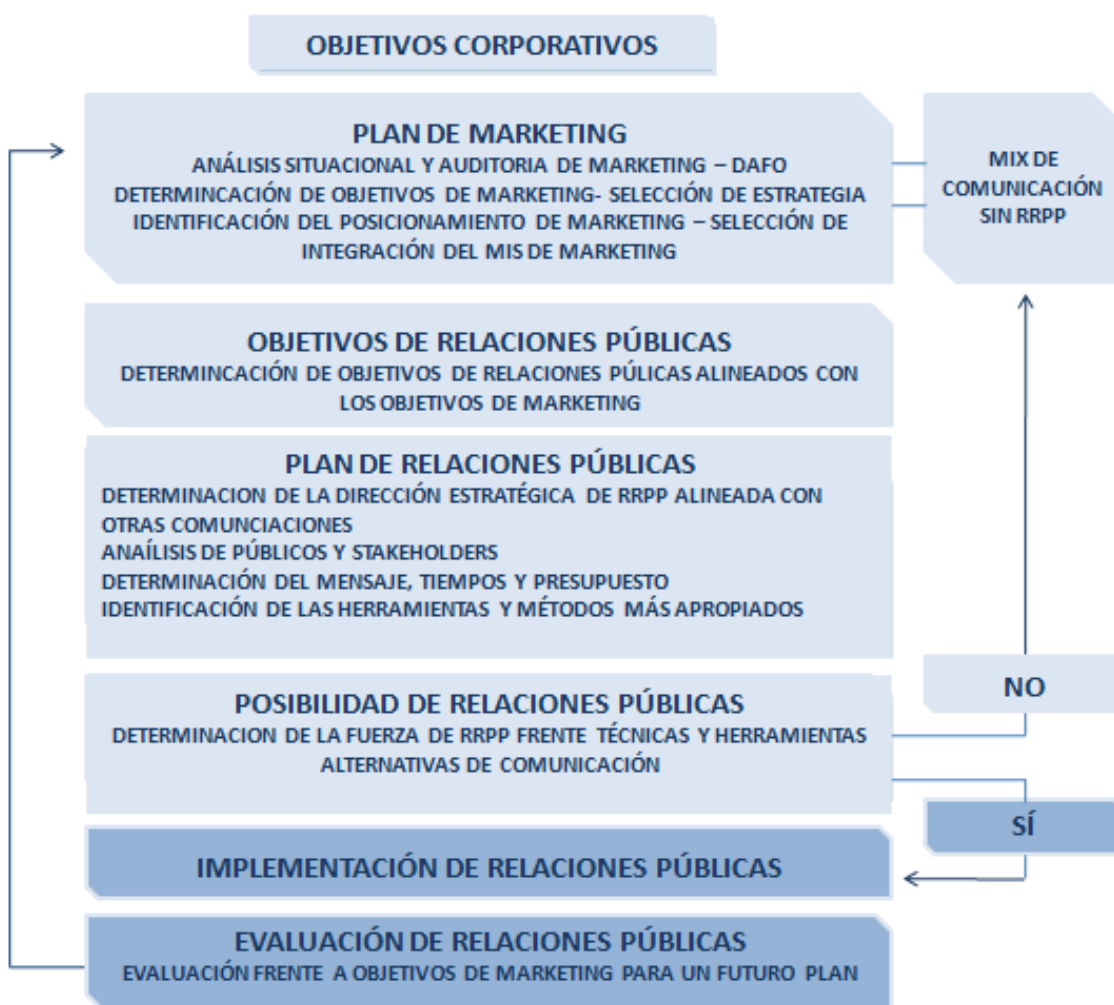
MASTERMAN en su publicación *Estrategic Sports Event Management* considera fundamental la gestión de la comunicación para la celebración con éxito de cualquier evento deportivo. Dedicar un capítulo a esta materia con el objetivo de “conocer la importancia de una integración efectiva de todo tipo de herramientas y técnicas de comunicación” (2010:242). Para cumplir tal propuesta establece una división en su estudio; primero aborda las Comunicaciones Integradas de Marketing, y, a continuación, desglosa la caja de herramientas de comunicación para un gestor deportivo que incorpora las relaciones públicas, los *personal media*, los medios interactivos y los *mass media*.

Por tanto, cabe destacar que desde un primer momento supedita la gestión de la comunicación a la planificación de marketing y por ello se refiere a este proceso directivo como “Integrated Marketing Communications”, siguiendo la estela de SHULTZ, TANNEBAUM y LAUTERBORN (1993).

En este sentido, MASTERMAN (2009:243) considera que “la comunicación de marketing integrada considera al cliente prioritario y coordina las comunicaciones para unificar el mensaje de la

organización. Reúne todos los aspectos del *mix* de comunicación dentro de un esfuerzo por idear un programa centrado en el consumidor que provea sinergias entre todas las actividades y mensajes”.

Ilustración 9.1: Proceso de planificación de relaciones públicas en un evento deportivo en su integración con el mix de comunicaciones de marketing. Elaboración propia basada en MASTERMAN (2009:251).



En la anterior ilustración MASTERMAN ejemplifica perfectamente su visión sobre la gestión de la comunicación y el marketing en un evento deportivo. En primer lugar, sitúa el “plan de marketing” como elemento principal origen del resto de planificaciones. De este primigenio plan, sólo superado por las metas institucionales, nacen el “mix de comunicación de marketing” y las “relaciones públicas” como áreas distintas que responden a objetivos diferentes.

MASTERMAN (2009:247), por tanto, concibe la gestión de la comunicación desde un prisma absolutamente instrumental. De hecho reconoce a las relaciones públicas como “una función muy

económica que dota de credibilidad al evento y a la organización. Tiene dos roles: apoyar a la actividad de marketing con un labor de promoción y diseminar la información no comercial de la organización entre otros públicos también importantes”.

Se puede concluir que este modelo centra sus esfuerzos en el consumidor, relegando a otros públicos una atención marginal. No valora la existencia de ciertos intangibles y no sitúa con precisión las figuras profesionales que desarrollan estas tareas. Sin embargo, en el marco organizativo esquematiza con precisión los procesos de trabajo.

9.2.3. El enfoque del marketing relacional

La segunda de las perspectivas sobre la misión del área de comunicación y marketing está representada por el marketing relacional. FERRAND y McCARTHY son sus máximos exponentes a partir de la publicación *Marketing the sports organizations. Building networks and relationships*. Priorizan en su proceso de gestión el establecimiento de las relaciones entre club y distintos grupos de interés como origen de cualquier acción de marketing que persiga el éxito.

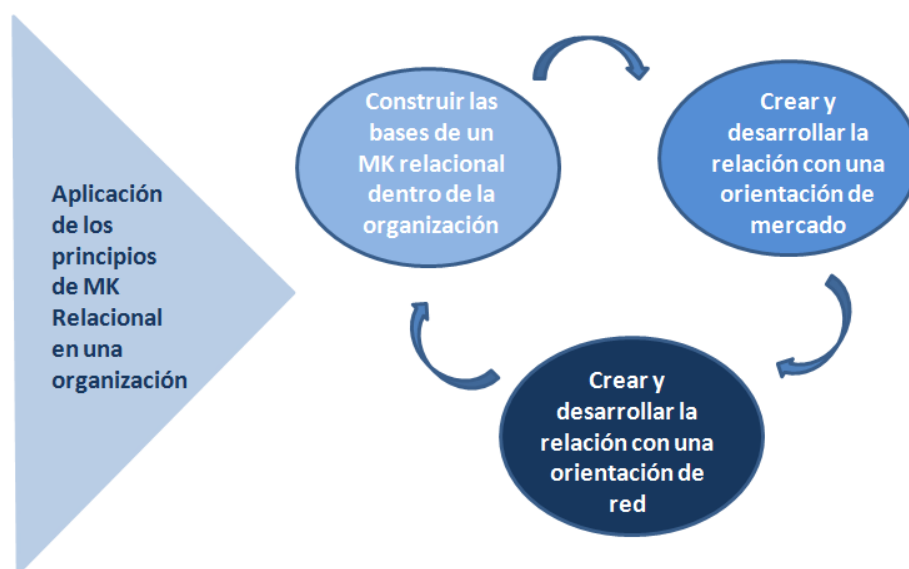
Tal y como se ha visto anteriormente en algunas citas de FERRAND y McCARTHY, el enfoque del marketing relacional sigue “la teoría de los *stakeholders*, la cual está basada en un análisis de las relaciones entre las partes dentro de las redes de los procesos que permiten organizar e incorporar *stakeholders* claves” (2009:26).

Se recuerda que los autores defienden la prevalencia del marketing de relaciones frente al marketing transaccional: “El marketing deportivo ha sido considerado desde el punto de vista transaccional, en el cual el intercambio de servicios por dinero es el centro del fenómeno. El marketing es planificado e implementado para crear y facilitar el intercambio de productos y servicios por dinero. Sin embargo, muchas organizaciones deportivas han adoptado un acercamiento al marketing relacional [...] Las relaciones entre entidad y *stakeholders* son el centro del fenómeno y el marketing trata de gestionar la relación entre organización, consumidores, proveedores y otros agentes que forman parte de una red. La aproximación relacional se ajusta mejor a la situación y metas de una organización deportiva que la visión comercial. Las organizaciones deportivas son necesariamente basadas en una red de trabajo ya que operan en sistema formado por numerosos *stakeholders*” (2009:17).

FERRAND y McCARTHY mantienen que existen tres tipos de relaciones de marketing: orientada al negocio, orientada a la red de trabajo e interna. Critican la miopía existente en muchas organizaciones puesto que centran sus esfuerzos en la primera de las tres categorías olvidando destinar recursos al proceso de construcción de lealtad (2009:17). Proponen que la adopción de los principios del marketing relacional debe aplicarse de forma secuencial. El primer paso concierne a la propia organización, dentro de la cual es necesaria una labor de educación hacia esta nueva concepción de gestión. Este punto de comienzo es esencial ya que a menudo es infravalorado con el consiguiente fracaso en la implantación. Implementar el marketing relacional incluye mucho más que instalar el software indicado de CRM. Requiere modificar relaciones con *stakeholders*, comportamientos, fuentes y la actitud de la entidad (2009: 254).

El segundo paso concierne a la creación y desarrollo de relaciones con los consumidores objetivo con el objeto de mejorar la lealtad. Muchas organizaciones deportivas utilizan el marketing deportivo con el único fin de reclutar nuevos consumidores mientras que olvidan estrategias de marketing defensivo menos costoso y más rentable (2009: 255).

Ilustración 9.2: Pasos para implementar los principios de marketing relacional en organizaciones deportivas. Elaboración propia basada en FERRAND y McCARTHY (2009:255).



El tercer y último paso es introducir los cambios necesarios que permitan la implementación de una estrategia basada en una aproximación al marketing relacional orientado a la red de trabajo. Sólo cuando las organizaciones deportivas hayan aprendido a gestionar las relaciones basadas en el mercado será posible construir una red con sus *stakeholders* (2009: 257).

Estos tres pasos se representan en la anterior ilustración. El procedimiento debe estar previsto como un proceso continuo porque sólo cuando una organización deportiva ha establecido los fundamentos de marketing relacional, ha creado una relación con consumidores objetivos y ha construido una red colaborativa que podrá alcanzar los objetivos de este plan y corporativos (2009:255).

Una vez contextualizado y definido el concepto de marketing relacional y descrita la secuencia de implementación, FERRAND y McARTHY proponen un método y las herramientas asociadas para tomar las decisiones adecuadas de marketing en el seno de las organizaciones deportivas y que se devienen en el diseño e implantación de estrategias de marketing relacional. El modelo de de marketing relacional que proponen los autores responde al establecimiento de cinco etapas.

Ilustración 9.3: Modelo de gestión de una entidad deportiva desde el marketing relacional. Elaboración propia basado en FERRAND y McARTHY (2009:97).



Los cinco pasos establecidos resultan de una visión estratégica. En primer lugar proponen una acción de análisis como el diagnóstico en es esta ocasión de las relaciones de marketing. El siguiente paso consiste en la elección de una determinada estrategia de las relaciones. La tercera fase es la concreción de una oferta, de una propuesta de la organización hacia los distintos consumidores. El cuarto paso lo constituye la determinación de un tipo específico de relación. Por último, queda la elección de un sistema de marketing relacional que implique a toda la organización y que converja a todas las acciones y consumidores.

Las respuestas a este proceso o modelo conducirán a la organización a combinar sus estrategias de marketing orientadas hacia el mercado, hacia las redes y hacia la propia organización (MORGAN, 2000) para crear ventajas competitivas basadas en sus fuentes y relaciones. Dicha estrategia se representa en la siguiente ilustración.

Ilustración 9.4: Los tres pasos de una estrategia de marketing relacional. Elaboración propia basada en FERRAND y McCARTHY (2009:97).



Por último cabe destacar la manifestación de unas recomendaciones por parte de los autores hacia las organizaciones deportivas respecto al uso del marketing, y concretamente del marketing relacional, ante los retos que se presentan en los próximos años (2009: 47):

- El marketing de las organizaciones deportivas debe estar orientado a las relaciones más que a la gestión comercial.
- Las organizaciones deportivas deben implementar estrategias de marketing relacional en cada una de las tres orientaciones (mercado, redes e interna).
- Las ofertas de las organizaciones deportivas deben implicar a los *stakeholders* claves en la creación de la constelación de valor.
- Los programas de marketing de las organizaciones deportivas deben equilibrar los objetivos comerciales y medioambientales.
- El marketing de las organizaciones deportivas deben crear valor funcional y experimental.
- Las organizaciones deportivas deben vincular su marca con la experiencia de los *stakeholders*.

9.2.4. El enfoque del *sport management*

Este tercer enfoque viene dado por la visión de la gestión deportiva genérica. Aquella más próxima a la administración y gestión de organizaciones. Quizá sea el enfoque más holístico y menos profundo de esta revisión, pero sin duda merece ser tenido en cuenta. Sus principales exponentes pueden ser SLACK (1997) y PARKS, ZANGER y QUATERMAN (1998) en Estados Unidos, CHADWICK y BEECH, ya citados, en el Reino Unido y GÓMEZ y OPAZO en el ámbito español.

Estos últimos, que ya han sido citados en el capítulo siete, proponen una estructura organizacional de una entidad deportiva con cuatro grandes áreas. El área de comunicación y el área de marketing constituyen dos áreas completamente separadas²⁰⁸. Los investigadores del CSBM de la Universidad de Navarra vinculan objetivos bien diferenciados a cada departamento. Marketing es responsable de generar ingresos y comunicación debe cuidar las relaciones informativas. El modelo que plantean, por tanto, es básico y descoordinado. Tal y como se ha señalado anteriormente, queda obsoleto.

En una concepción similar se sitúan SLACK (1997) y PARKS, ZANGER y QUATERMAN (1998)(coord). Los autores norteamericanos a través de sus obras *Contemporary sport management* y *Understanding Sport Organizations* respectivamente ya defendían la división en las funciones de marketing y en las funciones de comunicación. Ambas obras están escritas dentro una primera corriente investigadora dentro de la gestión deportiva y su perspectiva hacia ambos fenómenos es muy elemental. PRATT²⁰⁹ (1998) en un capítulo titulado “Sport Communication” dentro de *Contemporary sport management* mantiene que “los trabajos de comunicación deportiva se pueden separar en dos categorías: aquellos incluidos en los medios de comunicación y aquellos que no están vinculados directamente como promociones y publicidad” (1998: 167). Del mismo modo, BLANN²¹⁰, en esa misma obra, señala que “el marketing en una organización deportiva es mucho más que la comercialización de un producto y que es necesaria la disposición de relaciones públicas y publicidad. Su plan será efectivo cuando se corresponda con la misión y valores corporativos de la organización” (1998:172).

²⁰⁸ Ver ilustración 7.2.

²⁰⁹ Traducido del texto original por el doctorando.

²¹⁰ Traducido del texto original por el doctorando.

El cambio de década y geografía mantiene este punto de vista en el *management* deportivo. CHADWICK y BEECH coordinan dos obras (*The business of the sport*, 2004; y *The marketing of sport*, 2008) de autoría múltiple que acoge la visión dicotómica en la que separa las relaciones informativas del resto de comunicaciones de la organización agrupadas bajo el paraguas de comunicaciones integradas de marketing. En la segunda publicación Dave ARTHUR²¹¹ incluye la siguiente ilustración.

Ilustración 9.5: Mix de comunicación de marketing integrado. Elaboración propia basada en ARTHUR (2008:411).



El esquema no incluye en ningún momento las relaciones informativas, dado que éstas están incluidas en el área de prensa o comunicación. HOPWOOD, en el artículo “The sport integrated marketing communication mix” incluido también en *the marketing of sport* asume posturas similares.

Así, el enfoque del *sport management* que guarda relación con el primero de ellos – este quizá aporta una visión más global de la organización- se asemeja a la organización interna de muchos clubes deportivos. La investigación *La comunicación corporativa y marketing en la gestión de entidades deportivas*, elaborado por el doctorando y origen de esta tesis, reflejaba esa distribución funcional y la carencia de unidad en la dirección de comunicación.

²¹¹ Traducido del texto original por el doctorando.

9.2.5. El enfoque del las relaciones públicas

El enfoque pionero del las relaciones públicas en el ámbito del deporte fue presentado por Clayton SLOTD, Stephen DITTMORE y Scott BRANVOLD. Los autores norteamericanos publicaron en 2006 la obra *Sport Public Relations* que analizaba y describía la profesión de las relaciones públicas en este sector desde la perspectiva de la organización. Quizá con anterioridad se ha estudiado la relación entre entidades deportivas y medios de comunicación, prisma un tanto reduccionista e incompleto. No obstante, esta obra, en la actualidad, queda un tanto obsoleta a pesar de fechar tan sólo cinco años. Posteriormente, otras autoras como L'ETANG y HOPWOOD han continuado el camino iniciado con *Sport Public Relations*.

De hecho, esta última reconoce que “las relaciones públicas en el contexto del deporte están experimentando un notable crecimiento en la actualidad. Una muestra es el número especial sobre deporte que dedicó en 2008 la revista científica *Public Relations Review*” (2010a:57). Aun así, HOPWOOD mantiene que “las relaciones públicas continúa siendo una de las disciplinas de la comunicación menos comprendidas y apreciadas en la gestión del deporte contemporánea y profesional. Hay muchas razones para esto, pero la más importante es que la gestión de la comunicación estratégica dentro del deporte y del fútbol carece de la inversión y atención que requiere [...] Entender las relaciones públicas es vital para el éxito en el negocio del fútbol actual, ya que las relaciones públicas están siendo utilizadas para respaldar la misión corporativa de las entidades con tal de reforzar la imagen de la organización” (2010a:57).

En este sentido, la autora inglesa vaticina que “las organizaciones deportivas que puedan llegar a entender los beneficios de las relaciones públicas, inviertan tiempo y recursos y se dediquen a crear estrategias proactivas con los públicos, conseguirán ventajas competitivas y beneficios mutuos en el largo plazo. Esto puede ser realidad, no sólo un sueño” (2010a:67).

Las palabras de HOPWOOD exponen las posibilidades y bondades de la unión de la gestión deportiva y la teoría y práctica de las relaciones públicas. Dado que se revisará más adelante las propuestas más vanguardistas de esta autora que han virado hacia una integración con las funciones de marketing, en este epígrafe se va seguir los predicados de SLOTD, DITTMORE y BRANVOLD que conciernen a la propuesta de modelo de gestión desde la perspectiva de las relaciones públicas más clásicas.

Los autores centran el discurso de *Sport Public Relations* en las relaciones informativas y en las relaciones con la comunidad. También dedican capítulos específicos a la comunicación interna, a la comunicación de crisis e incluso epígrafes a la reputación corporativa aunque de una forma marginal respecto a la prevalencia de las relaciones informativas y comunitarias. De sus tesis se desprende una apuesta por los procesos de planificación, por la alineación de la estrategia de relaciones públicas con estrategia de la organización y por la ejecución de las acciones de relaciones públicas desmarcadas de la función genérica de marketing. Una buena forma de situar la percepción de SLOTD, DITTMORE y BRANVOLD sobre el fenómeno de las relaciones públicas en este ámbito es aportar la siguiente ilustración.

El objetivo fundamental de las relaciones públicas en el deporte según SLOTD, DITTMORE y BRANVOLD es “el establecimiento de unas relaciones deseables entre la entidad y los públicos clave” (2006:14). Esta meta es absolutamente lícita y válida pero quizá se queda un tanto incompleta. No conciben una gestión integral de todas las comunicaciones de la organización, pues en su repaso al repertorio de técnicas de comunicación vinculadas a las relaciones públicas obvian alguna técnica como la publicidad. Del mismo modo, no consiguen ubicar la figura del DirCom dentro del organigrama así como una definición concreta de tareas asignadas al área o departamento.

Ilustración 9.6: Universo de relaciones públicas en el deporte. Elaboración propia basada en SLOTD *et al* (2006:29).



Esa obsolescencia de la publicación a la que se refería en el inicio del epígrafe está directamente relacionada con la escasa atención que se presta a los distintos intangibles de la organización, en la omisión de las distintas herramientas sofisticada de planificación estratégica y en la ausencia de las últimas tendencias de comunicación *on line*. Por supuesto, y al hilo de la desubicación del DirCom, no hay una figura que se sitúe como estratega y representante de los públicos ante la organización.

En cualquier caso la aportación de SLOTD, DITTMORE y BRANVOLD es sumamente importante por su carácter constitutivo de una disciplina de estudio obviada hasta esa fecha. De hecho, los autores proponen un modelo de trabajo para la ejecución de campañas de relaciones públicas en el seno de entidades deportivas. “Las relaciones públicas deportivas profesionales utilizan campañas para conseguir propósitos específicos con públicos determinados en un tiempo concreto, las cuales contrastan con los programas corporativos de relaciones públicas, que engloban unos esfuerzos y objetivos mayores. Las campañas incluyen cuatro pasos: investigación, planificación, ejecución y evaluación” (2006:62).

SLOTD *et al* señalan la campaña como unidad de modelo y planificación respecto a las relaciones públicas. Los cuatro pasos que proponen corresponden a las etapas básicas del cualquier proceso de planificación. Por tanto, los autores no presentan ninguna innovación en este sentido sino más bien una adaptación al ámbito de las relaciones públicas en el deporte de un modelo genérico.

Ilustración 9.7: Proceso de campaña de RRPP en deporte. Elaboración propia basada en SLOTD (2006:43-56).



Una vez mostrado el modelo que proponen los autores norteamericanos en su libro *Sport Public Relations*, HOPWOOD, para concluir este enfoque de las relaciones públicas en el deporte, al igual que hizo ARCEO VACAS en 2003 con el fútbol español, descubre el nivel de adopción de los cuatro modelos de relaciones públicas de GRUNIG en el deporte actual

HOPWOOD (2010a:62) señala que el *modelo de agente de prensa* es el más usado en la actualidad, fundamentalmente por los clubes de fútbol. La gran cobertura que disfruta el fútbol empuja a las organizaciones a considerar a los medios de comunicación como el principal público. El *modelo de información pública* es menos común que el anterior aunque muy extendido. Tiene su principal arraigo en el deporte americano donde llevan décadas dedicándose profesionalmente a la comunicación deportiva. La sofisticación en los procesos de gestión entre organización y medios no deja de variar la esencia unidireccional de este modelo.

Los otros dos modelos, el *bidireccional asimétrico* y el *bidireccional simétrico*, tienen una implantación escasa. Sólo es implementado en algunas parcelas de la gestión o bien en algunos casos concretos como por ejemplo el de Middlesbrough Football Club (2010a:64).

9.2.6. El enfoque de la comunicación deportiva

El quinto enfoque de esta recopilación de modelos de gestión de comunicación y marketing en entidades deportivas se ubica en la posición de la comunicación deportiva traducido del término *sport communication*. En su contexto, los autores PEDERSEN, MILOCH y LAUCELLA se refieren a este término como el ámbito de las distintas manifestaciones que se dan en la intersección entre comunicación y deporte recogiendo un amplio abanico de profesiones vinculadas. No sólo a la comunicación corporativa desde clubes y organizaciones, aunque esta sea la que acoge mayor atención, sino también el periodismo deportivo o los aspectos sociológicos y éticos de este encuentro.

Antes de profundizar conviene conocer la definición que los autores proponen sobre término *sport communication*. En un nivel simple, dicen, puede ser “el intercambio de cualquier información o información deportiva por o a través del deporte” (2007:76). No obstante, PEDERSEN *et al* prefieren una versión más profunda y compleja: “*Sport Communicaction* es un proceso mediante el

cual la gente en el contexto del deporte o a través del propio esfuerzo del deporte comparte símbolos y crean significados mediante la interacción” (2007:76).

La publicación *Strategic Sport Communication* de los citados autores presenta, básicamente, un prisma formativo y elemental destinado al público universitario, que al mismo tiempo supone una evolución de los predicados de SLOTD *et al* – ambas obras pertenecen a la misma editorial- a pesar de publicarse tan sólo un año después. De hecho, recorren las distintas magnitudes del deporte, del *sport management* y de la *sport communication*, practicando un análisis diacrónico de esta disciplina concreta.

La principal aportación de PEDERSEN, MILOCH y LAUCELLA es la propuesta de un modelo de comunicación estratégica en el deporte: el SSCM. Desarrollado para proveer la primera concepción de comunicación en el deporte como disciplina. El *Strategic Sport Communication Model* es una herramienta organizacional que permite comprender el campo de la comunicación deportiva y analizar los procesos y elementos que participan en este ámbito (2007:83). No obstante, el modelo es válido como para “todos los procesos de comunicación en el deporte, perfiles y actividades”. La comunicación en el deporte, como se ha señalado, tiene una dimensión cuasi infinita que supera ampliamente el marco de la comunicación corporativa, aunque sean probablemente las organizaciones deportivas quienes puedan sacar un máximo provecho de este modelo.

El propósito del SSCM es explicar racional y sistemáticamente las variables clave entre las relaciones en la *sport communication*. El estudio genérico incluye todo tipo de teorías (estructural, funcional, cognitiva y comportamental, interaccional, interpretativa y crítica) mientras que el modelo concreto recibe una notable influencia de las teorías del marketing y de la comunicación. La primera aporta la segmentación de las estructuras mientras que la segunda incorpora la vertiente simbólica y retroactiva. Es una combinación de la perspectiva del proceso con el análisis de la estructura de las entidades deportivas. En definitiva, un cruce de ambas teorías.

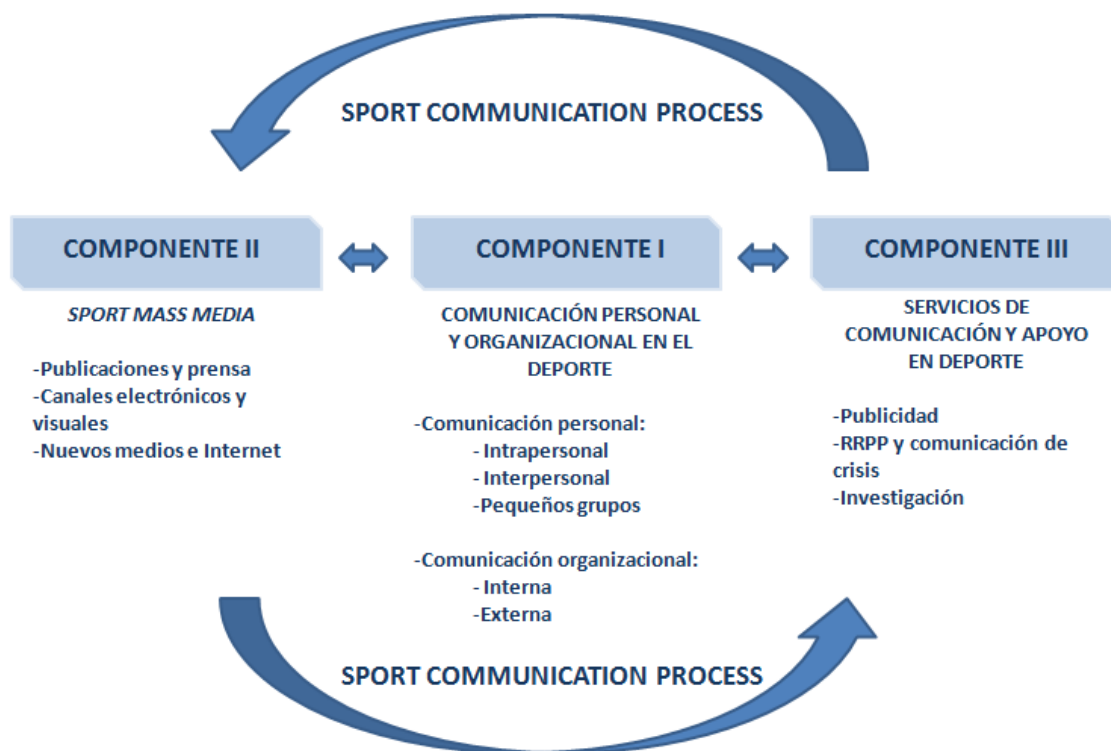
El modelo SSCM se divide en tres componentes y nueve elementos, que quedan representados en la ilustración de la siguiente página. Quizá el modelo, aunque válido, no concreta un esquema de trabajo concreto sino más bien un marco contextual que vincula todos los elementos y segmentos de la práctica de la *sport communication*.

El primero de esos tres componentes gira en torno a la dimensión de los emisores y receptores del mensaje en el contexto deportivo. Bien puede ser comunicación personal o bien organizacional. En

la primera, se dan tres segmentos: la comunicación intrapersonal, la interpersonal y los pequeños grupos. Cuando los comunicadores interactúan de forma directa, están participando en una de las tres formas de comunicación personal.

La segunda vía de comunicación en este primer componente es la comunicación organizacional. La comunicación entre la propia organización (interna) es el proceso en el cual los mensajes son creados, intercambiados e interpretados dentro de un sistema de relaciones humanas. Este tipo de comunicación envuelve la comunicación entre públicos internos. También existe la posibilidad de emitir mensajes fuera de la organización, es decir, una comunicación externa (2007:86).

Ilustración 9.8: Modelo de Comunicación Estratégica en el deporte (SSCM). Elaboración propia basada en PEDERSEN *et al* (2007:85).



El segundo componente del modelo es el *sport mass media*. Este eslabón puede ser definido como la cobertura, análisis y comentario del deporte, de varias actividades situadas alrededor del deporte y de la influencia que ejerce el propio deporte (2007:87). La relación entre deporte y medios agrupa tres segmentos: publicaciones deportivas y medios impresos, medios electrónicos y nuevos medios.

Estas tres vías aglutinan todos los posibles medios en los que se puede transmitir la información: prensa, libros; televisión, radio e internet.

El tercer componente del modelo incluye los servicios de comunicación y apoyo. A su vez incluye tres segmentos: la publicidad, las relaciones públicas y la comunicación de crisis y la investigación. Recorre las variables de publicidad y patrocinio que puede utilizar una organización, la gestión de la información que fluye entre una entidad deportiva y sus públicos con el objeto de establecer relaciones de beneficio mutuo y también algunas estrategias sobre la comunicación de crisis. La última fase de este tercer componente y también del modelo SSCM es la investigación sobre el proceso de comunicación en el deporte desde la perspectiva académica y las metodologías propias de la comunicación de masas (2007:89).

Por tanto, se puede concluir que el SSCM ha sido desarrollado para proveer el primer marco conceptual que describe la comunicación en la industria del deporte. Es una herramienta que puede ayudar a comprender los distintos sistemas y procesos que se dan en ese fenómeno de la comunicación deportiva puesto que cualquier mensaje que se dé en este contexto puede ser interpretado por el modelo. Por el contrario, no presenta una propuesta concreta de gestión de comunicación y marketing en una entidad deportiva sino más bien el marco de trabajo de cualquier profesional de la comunicación deportiva.

A pesar de profundizar en algunas cuestiones asociadas a las nuevas tecnologías a lo largo de la obra, tampoco plantea de forma específica la función de un DirCom en una organización. Su visión de esta figura, la presentan de forma tangencial a través de la clasificación y definición de las distintas profesiones que se pueden dar en el encuentro de comunicación y deporte. Una de ellas corresponde al “sport communication manager” posición jerárquica similar al Director de Comunicación pero con unas responsabilidades y tareas asignadas desiguales (2007:29).

Al igual que sucede con SLOTD *et al*, los autores de *Strategic Sport Communication* tampoco en cuenta la existencia de intangibles y de los conceptos o constructos mentales de imagen o reputación o posicionamiento. La obra presenta las innegables aportaciones en esta disciplina de la comunicación/relaciones públicas en el deporte, los autores norteamericanos ofrecen una visión diferida respecto a la vanguardia del *corporate* europeo.

9.2.7. El enfoque de comunicación integrado de relaciones públicas y marketing

Maria HOPWOOD ha sido citada en numerosas ocasiones a lo largo de este documento. No en vano es una de las autoras que mayor bibliografía dispone alrededor de las comunicación/relaciones públicas en el deporte. Una de sus últimas publicaciones ha sido el artículo “Sport marketing public relations”, dentro del libro *Sport public relations and communication*, coordinado por KITCHIN, SKINNER y ella misma. Supone una sobresaliente aportación en esta área del conocimiento. Al mismo tiempo, es la razón del último de los enfoques sobre la gestión de comunicación y marketing en una organización deportiva.

En el citado artículo, HOPWOOD introduce el nuevo concepto de *Sport Marketing Public Relations* (SMPR). El concepto es un híbrido de *sport marketing* y *sport public relations* y que surge como respuesta al uso compartido de técnicas y herramientas por parte de las dos funciones directivas. Trata de proponer un proceso conjunto de ambas funciones con la intención de establecer una única dirección en las relaciones públicas y el marketing deportivo: “Las organizaciones deportivas continuamente dicen que desarrollan actividades de marketing deportivo cuando en realidad la gran parte de actividades y técnicas que emplean son de SMRP. El reto actual de las organizaciones deportivas es considerar variar su orientación hacia un SMPR desde un simple marketing” (2010b:56).

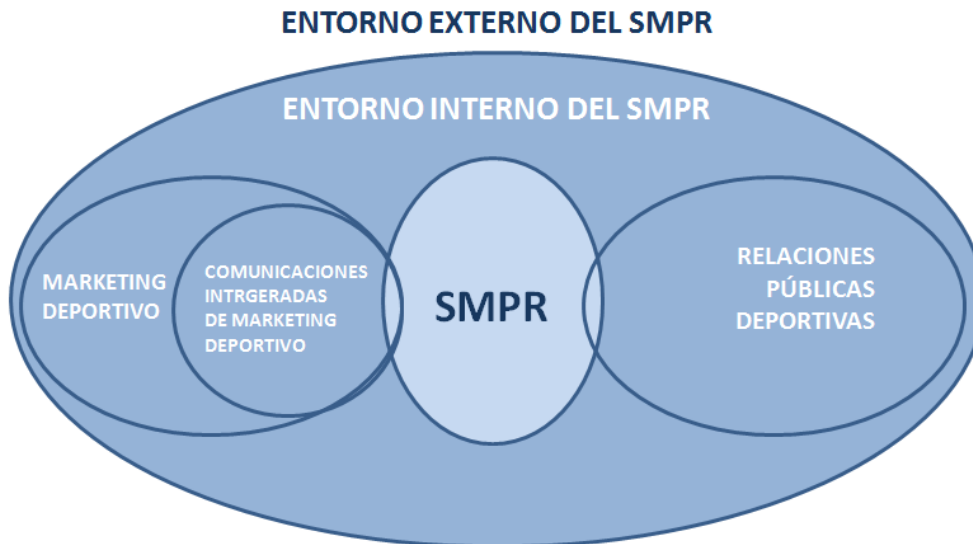
Una de las razones que esgrime para buscar la integración de las dos funciones es la singularidad del deporte frente a otros sectores industriales y de consumo: “Aunque se puede entender y aceptar el deporte contemporáneo como actor que participa en un entorno competitivo de negocios, el deporte en todas sus formas no puede ser comercializado y promocionado de la misma forma que otros productos o servicios” (2010b:61).

La principal innovación que introduce HOPWOOD en este concepto de SMPR es la integración. La unión de las mejores prácticas del el marketing deportivo junto con las comunicaciones de marketing integradas en el deporte, y las relaciones públicas deportivas.

El modelo expone que cada una de las disciplinas puede ser implementada por separado. Sin embargo, cuando todas las acciones son desarrolladas juntas de forma sinérgica, bajo la denominación de SMPR, consigue una mayor y más rápida satisfacción de los objetivos parciales y globales de la organización. El SMPR representa la potencialidad de la colaboración entre todas las

prácticas de comunicación en el deporte creando la oportunidad de establecer relaciones verdaderas entre los públicos a través de una comunicación única.

Ilustración 9.9: El modelo SMRP. Elaboración propia basada en HOPWOOD (2010:58).



En la ilustración 9.9 se describe los objetivos y técnicas concretas que HOPWOOD incluye en este modelo de gestión. A diferencia de otros modelos, el SMRP reúne todas las posibles acciones de comunicación que puede desarrollar una entidad deportiva. Se destaca que, por fin, las relaciones informativas se dirigen desde la misma posición que el resto de técnicas. Rompiendo la dicotomía entre la coordinación de las relaciones con los medios y medios propios y el otras técnicas como la publicidad, eventos, comunicación de crisis...

Ilustración 9.10: Alcance y técnicas del SMRP. Elaboración propia basada en HOPWOOD (2010:60).



Este modelo, que se aproxima a una concepción idónea de ambas funciones, se refleja con precisión en esta última cita de HOPWOOD: “La diferencia fundamental entre marketing deportivo y el SMRP es que la primera técnica se centra exclusivamente en el consumidor y en la generación de ingresos, mientras que la segunda pretende cubrir ese objetivo así como cultivar las relaciones entre públicos y la comunicación” (2010:65).

9.3. UN MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA ENTIDAD DEPORTIVA

9.3.1. Principios de la propuesta de un modelo de gestión de comunicación y marketing de una entidad deportiva.

A lo largo de la introducción, contextualización y bloque documental de esta tesis doctoral, se ha presentado de forma monográfica o contextual los principios que deben regir la concepción, planificación y ejecución de las políticas de comunicación y marketing de una organización y, de forma específica, de un club deportivo. A continuación se repasan de forma sintética aquellos pilares teóricos que inspiran y sostienen la definición de un modelo de gestión:

- Inmersos en la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

La revolución digital ha conseguido que este tiempo marcado por el cambio de siglo inaugure una nueva etapa en la historia de la humanidad. El rasgo constitutivo de esta nueva etapa es la capacidad de transmitir y recibir información de forma instantánea y global. La inmediatez del proceso comunicativo ha variado las relaciones de producción, poder y experiencia. La información y su capacidad de generación, edición y emisión a través de las nuevas tecnologías de la comunicación – dispositivos e Internet- suponen el núcleo de la sociedad red y multiconectada en la que estamos inmersos.

- Neo-humanismo y post crisis.

De forma paralela, o incluso consecutiva, a la Sociedad de la Información y a la explosión de la crisis financiera mundial, la sociedad civil ha ejercido una toma de conciencia sobre el consumismo, el papel de las empresas en el nuevo siglo y la recuperación de ciertos valores humanos. El desencanto generalizado sobre una

etapa de capitalismo radical en un escenario globalizado donde los estados son incapaces de ordenar una regulación auspicia una nueva corriente social denominada “neo-humanista”. Uno de los conceptos que maneja en este ámbito es el de responsabilidad social corporativa.

▪ El Paradigma S.XXI.

Al igual que sucede con el neo-humanismo, la empresa recibe el influjo de la Sociedad de la Información y de la nueva corriente social. Su respuesta evolutiva es la adopción del Paradigma del Siglo XXI. La empresa, y las organizaciones, eligen nuevos vectores intangibles en su camino como la identidad, la imagen, la cultura y la comunicación en detrimento de otros propios de una anterior etapa industrial. El *corporate* como filosofía de *management* y como función directiva de comunicación encarna estos principios. El Dircom es el profesional que velara de los recursos intangibles de la organización como la reputación.

▪ El deporte: entre objeto de consumo y sector subdesarrollado.

El deporte en España todavía se encuentra en un proceso de construcción organizacional a pesar de ser un sector importante para el desarrollo económico. Los clubes deportivos profesionales sufren una eterna bancarrota a causa de su gestión, en muchas ocasiones, irracional. Guardan lustros de distancia en su evolución frente a otras industrias. No obstante, el deporte y sus clubes deportivos consiguen ser una fuente de identidad inagotable para sus seguidores y un objeto de consumo de primera magnitud en sí mismos y para los medios de comunicación.

▪ Las tres dimensiones y los múltiples públicos de los clubes deportivos.

Dentro del propio deporte existen unas organizaciones con especial implantación. Los clubes deportivos profesionales presentan unas complejas singularidades en función de su riqueza simbólica y funcional. Existen tres personalidades: institución, equipo y club/SAD que responden a las distintas percepciones, objetivos y acciones. Al mismo tiempo, estas organizaciones están rodeadas de un gran número de públicos puesto que sus manifestaciones y personalidades permiten numerosos receptores, algunos de profunda vinculación emocional como los *fans*.

- La planificación estratégica

Cualquier proceso directivo en una organización tendrá mayor probabilidad de culminarse con éxito si es el resultado de un plan estratégico. La distinción entre plazos, estrategia, táctica y acción es imprescindible en la gestión de empresas y entidades en la actualidad. Por tanto, el establecimiento de objetivos, la elección de una estrategia, su ejecución y la evaluación son cuatro pasos ineludibles en cualquier ámbito organizacional. De hecho, una organización puede incluir varios procesos estratégicos correspondientes a distintas áreas, pero siempre sometidos a un plan general corporativo.

- Los clubes deportivos deben integrar en una sola dirección las funciones de marketing y comunicación.

Mientras que en otras organizaciones ambas funciones pueden estar separadas o subordinadas una sobre la otra, desde esta investigación se considera oportuno integrar completamente en una sola dirección a las dos funciones. Los públicos de un club deportivo superan ampliamente la categoría del consumidor, no obstante el principal elemento atractivo y producto de este tipo de organizaciones es la propia identidad. Los contenidos asociados a su imagen el principal objeto de consumo. El departamento de comunicación y marketing de un club, independientemente de presupuesto e integrantes, debe estar coronado por un plan único.

- La explotación comercial debe coordinarse desde la Dirección de Comunicación

La comercialización y generación de ingresos de una entidad deportiva depende, pues, directamente de la gestión de los intangibles. Si estos recursos son positivos será más rentable la provisión de contenidos, la asistencia a los estadios, las audiencias en los medios, la asociación de patrocinadores, la venta de productos asociados y la generación de nuevos negocios. La relación directa entre intangibles e ingresos es mucho más directa que en otros ámbitos. La gestión de la identidad y de la comunicación – bases del *corporate*- determinará la generación de recursos como dos caras de la misma moneda.

- Existe un manual de técnicas, una caja de herramientas y un repertorio de funciones.

Es posible disponer una serie de técnicas de comunicación, unas herramientas y marketing, y un número determinado de funciones a disposición de la dirección integrada de comunicación y marketing. El conocimiento y aplicación de cada una de las técnicas, herramientas y funciones, plasmado en áreas concretas de trabajo en el seno de la organización, constituye el *corpus* técnico de la filosofía del *corporate*. La correcta imbricación de estos tres sistemas contribuirá a la satisfacción de la visión de la corporativa y la consecución de recursos intangibles positivos.

- Distintas corrientes alrededor del modelo de gestión, un denominador común.

La perspectiva multidisciplinar al modelo de gestión de comunicación y marketing una entidad deportiva deja dos conclusiones. Este ámbito teórico y profesional está en un proceso de efervescencia constitutiva dada su reciente llegada a las aulas, principalmente en Estados Unidos y Reino Unido. A pesar de su ascendencia teórica, la gran mayoría coincide en señalar como condición imprescindible la participación de los distintos públicos en las decisiones de la organización a partir de una comunicación bidireccional, independientemente de los procesos y vías para tal flujo informativo. Quizá la consideración y reconocimiento de los *stakeholders* sea ese denominador común.

9.3.2. Características del modelo de gestión de comunicación y marketing de una entidad deportiva.

Una vez recopilados los principios fundamentales que sostienen el modelo de gestión, es conveniente destacar las características del propio modelo. Todas ellas han sido apuntadas o sugeridas con mayor o menor concreción, no obstante, se va a definir con exactitud cada una de sus cualidades, aún a riesgo de ser repetitivos, con el objeto de facilitar una comprensión conceptual precisa de este modelo antes de descripción práctica y operativa. A continuación se señalan diez características:

- **Estratégico.**

El modelo responde a una planificación por objetivos. Las tres responsabilidades básicas del área cuentan con tres objetivos fijados, incluidos en el PERIC, que determinarán, al final de un terminado periodo, bien a corto plazo o largo plazo, el grado de cumplimiento de la actividad. Cada objetivo contará con una estrategia supeditada al PERIC y al plan general. La evaluación modificará el establecimiento de los nuevos objetivos periódicos.

- **Integrado.**

Las funciones de comunicación y marketing se complementan e interactúan en una organización deportiva. Ambas funciones responden a la consecución de distintos objetivos de una misma área. Se recuerda la metáfora de los “palos de golf” de WILCOX, CAMERON y XIFRA (2007:26). Aunque la visión del modelo a largo plazo sea el entendimiento mutuo entre club y público alcanzando una buena reputación, el corto plazo debe orientarse de forma manifiesta hacia el mercado y la generación de ingresos.

- **Corporativo.**

El modelo debe formar parte de la organización y la organización debe formar parte del modelo. Por una parte, el modelo debe ser un instrumento de la organización para alcanzar su visión corporativa. Sus esfuerzos deben contribuir en todas las áreas. Por otra parte, el modelo tiene sentido y validez en aquella organización cuya filosofía corporativa o de *management* se ubique en posiciones cercanas al *corporate*, es decir, que asuma la comunicación como una función directiva. Si se relega el modelo a una única misión instrumental, su contribución será parcial.

- **Bidireccional.**

Tal y como se ha señalado en varias ocasiones, la actualidad exige modelos de comunicación bidireccionales que sean capaces de emitir mensajes y recibirlos devueltos posteriormente por sus públicos. El proceso de retroalimentación es básico para la toma de decisiones de la organización, evaluación del proceso estratégico, entendimiento de los *stakeholders* y gestión de intangibles. Las vías de retroalimentación pueden ser varias: técnicas de investigación social, encuentros periódicos con grupos de interés, redes sociales, buzones de sugerencias, etc.

- **Polivalente.**

El modelo está sujeto a todo tipo de organizaciones. Dado que su fundamento es conceptual resulta válido para cualquier dimensión de un departamento. Obviamente, a mayor destino de recursos, mayor probabilidad de éxito. No obstante, la distribución de responsabilidades, funciones y áreas de trabajo (se verá en el siguiente epígrafe) no son equivalentes a número de personas. Habrá clubs que dispondrán de una persona para cada área y otros que concentrarán en dos o tres profesionales todas las funciones.

- **Multimedia y multitécnico.**

El modelo debe ser capaz de actuar sobre todos los medios y soportes existentes en la actualidad. De hecho, no existe una sub-área dedicada a las nuevas tecnologías sino que todas las áreas en sí deben manejarse en las nuevas tecnologías. Del mismo modo, el modelo acoge, considera y utiliza el amplio repertorio de las técnicas de comunicación. Obviamente, podrá haber profesionales que dispongan de una mayor especialidad hacia unos medios o herramientas en concreto.

- **Generalista.**

El modelo, básicamente, propone una organización de la gestión desde un prisma generalista. La amplia perspectiva, integrada y corporativa, no exime del desarrollo en el día a día de tareas especializadas pero establece como marco de trabajo una concepción global y heterogénea de misión de área de comunicación y marketing. Sin esta perspectiva generalista no es posible plantar un modelo integrado.

- **Procedimental.**

El conjunto de herramientas a disposición del departamento constituyen un cuerpo procedimental para el modelo de gestión. Las acciones que se ejecutan son el penúltimo paso de camino que está debidamente señalado por una estrategia. Los manuales, las normas de comunicación o los mapas de públicos señalan y delimitan las actuaciones de los profesionales en pos de una coherencia y simetría.

- **Creativo.**

Aunque no se haya nombrado de forma manifiesta el ejercicio de creatividad, el proceso comunicativo exige su presencia. La creatividad debe ser inherente al ámbito de la comunicación corporativa como la respiración a los seres humanos. La inclusión de una severa planificación estratégica o de unas pautas de procedimiento no puede ahogar la generación de fórmulas creativas en la transmisión de los mensajes. Su ausencia debilita la sensibilidad y atención hacia los discursos de la organización.

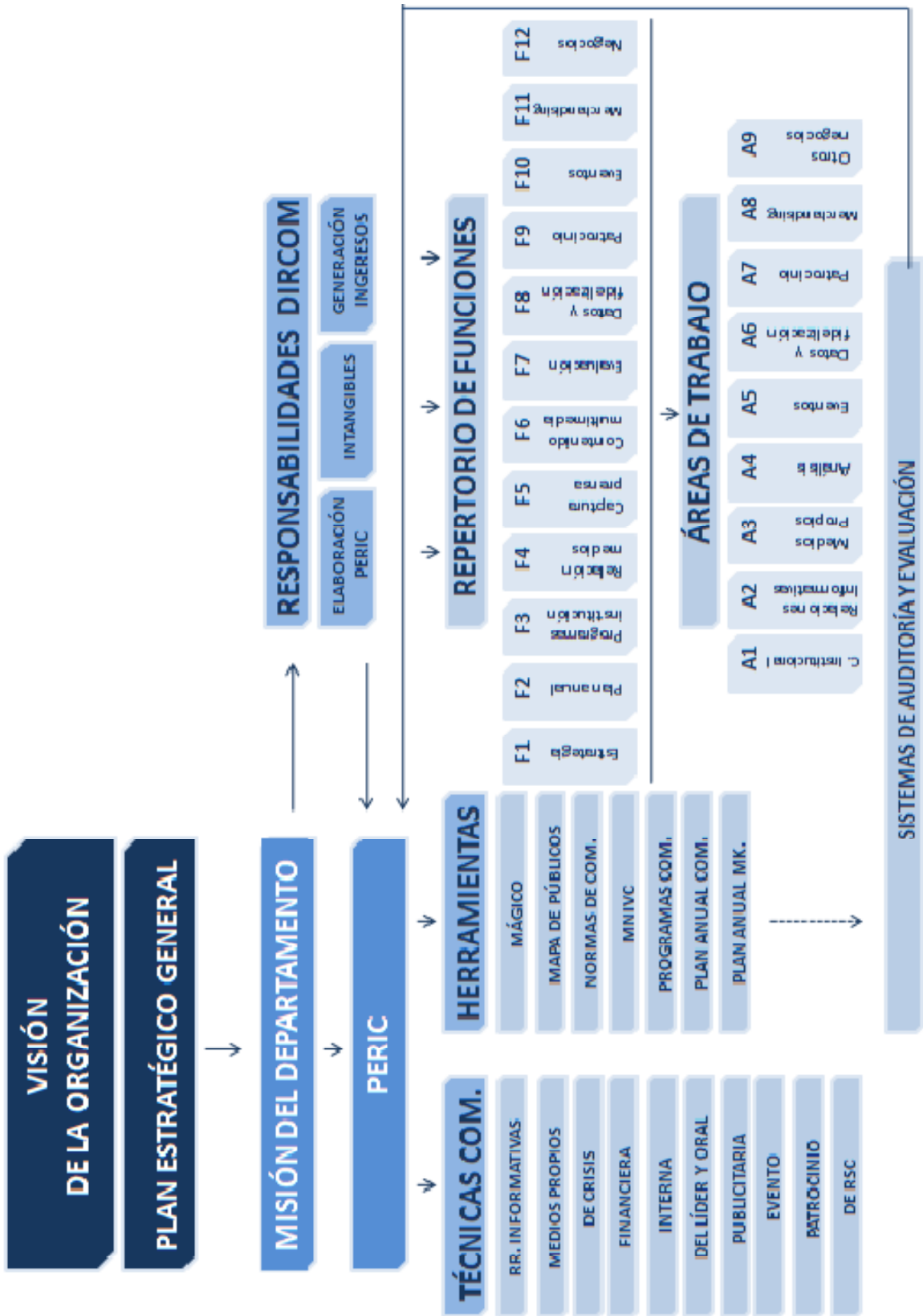
- **Ético.**

Puesto que algunos de los fundamentos del modelo recaen en la planificación estratégica a largo plazo y en la irrupción de una nueva sociedad que reivindica determinados valores, es imprescindible la adopción de parámetros éticos que aseguren un modelo de gestión sostenible y responsable. La veracidad, el respeto y consideración a los públicos y la adecuación a unos rasgos identitarios con independencia al alcance de los objetivos son las premisas básicas con las que contribuir a la disposición responsable de la organización.

9.3.3. Descripción del modelo comunicación estratégica y marketing para una entidad deportiva

Una vez revisados los principios básicos que han definido este trabajo y las características que se asocian a este modelo de comunicación estratégica y de marketing para una entidad deportiva, se está en disposición de lanzar una propuesta práctica y definida de organización. Dicha propuesta está configurada por ocho variables: el Plan General Estratégico de la entidad, la Misión del departamento, las responsabilidades profesionales del DirCom, el Plan Estratégico de Reputación, Imagen y Comunicación, las herramientas y técnicas de comunicación, el repertorio de funciones y las áreas de trabajo.

Ilustración 9.11: Modelo de comunicación y marketing integrado de una entidad deportiva. Elaboración propia



La visión de la organización y su **Plan General Estratégico de la entidad** vienen definidos por la Junta Directiva o Consejo de Administración del club en cuestión. A pesar de que cada club establecerá un PGE distinto en función de su identidad, metas y circunstancias, un modelo de gestión –integrado y corporativo- sólo tiene razón de ser si responde a la satisfacción de la misión corporativa. Como una cascada, todos los elementos que componen el modelo se deben al establecimiento de la visión de la organización y su PGE.

Al mismo tiempo que la organización debe disponer de una misión y visión explicitadas, la dirección de marketing y comunicación también debe reconocer su propia **misión** dentro del club. Una formulación hipotética y válida para cualquier entidad deportiva de la misión de esta dirección podría ser la siguiente:

“Contribuir al cumplimiento de la visión del club mediante una gestión estratégica eficaz de su reputación e imagen corporativa, de una explotación racional de los activos comerciales y la satisfacción de los públicos y *stakeholders* a partir de procesos bidireccionales de comunicación”.

De forma paralela a la formulación de una misión para el departamento de comunicación y marketing, el modelo establece tres grandes **responsabilidades profesionales** para su cumplimiento que son asignadas al director de comunicación y marketing de una entidad deportiva, el cual deberá:

- Diseñar, bajo la supervisión y colaboración del Consejo de Administración o junta directiva, el Plan Estratégico de Reputación, Imagen y Comunicación, y dirigir y controlar su desarrollo.
- Coordinar todas las políticas que afecten a los recursos intangibles de la entidad con el fin de obtener sinergias y de facilitar un desarrollo coherente de las mismas.
- Reconocer y disponer todos los recursos de explotación de la entidad dirigido tanto al tejido empresarial como a potenciales consumidores.

El **Plan Estratégico de Reputación, Imagen y Comunicación** (PERIC) al que se hacía referencia, ya señalado en el capítulo siete, se recuerda, consta de cinco pasos (VILLAFANE, 1999:99):

- *Definición de la carta de identidad.*
- *Formular la visión estratégica y sus orientaciones.*
- *Conocer el perfil de su reputación e imagen actual.*
- *Definir el posicionamiento más idóneo para su proyecto empresarial.*
- *Establecer la estrategia de comunicación.*

La superación de dichos pasos concluye en la elección de un determinado posicionamiento de la entidad frente al resto de posibles competidores y en el establecimiento de una estrategia concreta de comunicación. Dicha estrategia, o camino, regirá el resto de elecciones sucesivas dotando de coherencia y firmeza a las acciones ejecutadas bajo el modelo en el seno de la organización.

Del mismo modo, en el capítulo ocho, también aparece con profundo detalle la descripción de **herramientas y técnicas de comunicación** adaptadas al contexto del deporte. En la ilustración esquemática del modelo (9.10) las herramientas y técnicas se representan de forma vertical bajo el paraguas del PERIC. Se puede decir que el uso de estas herramientas y técnicas están a disposición de la dirección del departamento y de la apropiación del modelo. Ambas son un recurso cuya utilización dependerá del grado de exigencia y excelencia de la organización.

La vertiente operativa del modelo, ubicada en lado derecho de la ilustración, prosigue con el planteamiento de un **repertorio de funciones**. A continuación se propone una serie de funciones que supone el repertorio completo a disposición de una dirección de comunicación y marketing en una entidad deportiva. Dicha propuesta se basa en el repertorio que presenta el Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I (Universitat Jaume I, 2000). El repertorio propuesto acoge doce grandes funciones, que se recogen en diez áreas (director de comunicación, comunicación institucional, relaciones informativas, medios propios y contenidos multimedia, investigación y análisis, datos y fidelización, patrocinio, eventos, *merchandising* y otros negocios e instalaciones) y que finalmente se desglosan en cincuenta y cinco sub-funciones:

- **Director de Comunicación**

Función 1: Definir y ejecutar la estrategia de imagen corporativa de la organización y evaluar dicha estrategia de imagen en el de la organización.

- Actividad 1.0: Evaluar y controlar la imagen corporativa del la entidad deportiva, así como todos los elementos referentes a su identidad visual.
- Actividad 1.1: Formalizar la estrategia de imagen corporativa del Club.

- Actividad 1.2: Elaborar, controlar y llevar a cabo, junto a los órganos e instituciones respectivos, los diferentes programas de comunicación corporativa que se establecen en el PERIC.

Función 2: Ejecutar el programa de comunicación corporativa que establezca el PERIC.

- Actividad 2.0: Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Comunicación de la entidad deportiva.
- Actividad 2.1: Evaluar la política de imagen y comunicación (I+C) del resto de entidades deportivas.
- Actividad 2.2: Crear y mantener una base de datos de I+C de la entidad deportiva y del sector deportivo.
- Actividad 2.3: Regular las normas que han de regir la personalidad corporativa (identidad visual y comunicación) de la entidad deportiva.

• **Área de Comunicación Institucional**

Función 3: Coordinar con los responsables de los diferentes programas corporativos, las herramientas de comunicación de acuerdo a las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Reputación e Imagen Corporativa.

- Actividad 3.0: Gestionar las campañas de promoción de la entidad deportiva.
- Actividad 3.1: Gestionar la publicidad de la entidad deportiva.
- Actividad 3.2: Prever, coordinar y ejecutar la comunicación de crisis.
- Actividad 3.3: Coordinar y ejecutar la comunicación financiera.
- Actividad 3.4: Elaborar la comunicación de Responsabilidad Social Corporativa.
- Actividad 3.5: Control y realización de las ediciones corporativas (memorias, informes, dossiers)
- Actividad 3.6: Coordinar con la Gerencia, la Dirección del Servicio de Recursos Humanos el Plan de Comunicación Interna de acuerdo con las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa.
- Actividad 3.7: Diseñar los medios necesarios para la adecuada difusión y puesta en práctica del Plan de Comunicación Interna.
- Actividad 3.8: Confeccionar los contenidos informativos de los medios de comunicación interna.
- Actividad 3.9: Analizar, planificar y ejecutar las acciones del Club como patrocinador.

• **Área de Relaciones Informativas**

Función 4: Gestionar las relaciones de la entidad deportiva con los medios de comunicación.

- Actividad 4.0: Desarrollar sistemas informáticos de difusión automatizada de información a los medios de comunicación.
- Actividad 4.1: Redactar textos y guiones de apoyo para la comparecencia pública del equipo directivo del Club.
- Actividad 4.2: Elaborar y ejecutar el Plan de Formación de Portavoces de la entidad deportiva.
- Actividad 4.3: Elaborar y actualizar anualmente una base de datos sobre periodistas relacionados con el sector educativo, así como con todos los ámbitos relacionados con las áreas de conocimiento en las que trabaja el Club.
- Actividad 4.4: Confeccionar y distribuir comunicados y dosieres de prensa, convocar conferencias de prensa y gestionar entrevistas y publinreportajes de interés para la entidad deportiva.

Función 5: Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno y de la entidad deportiva.

- Actividad 5.0: Capturar, elaborar y distribuir informaciones aparecidas en los medios de comunicación sobre un repertorio temático de interés para el Club.
- Actividad 5.1: Alimentar una base de datos relacional de temas aparecidos en los medios de comunicación sobre el deporte y el fútbol.
- Actividad 5.2: Sintetizar la información de actualidad aparecida en los medios de comunicación que sea de interés para la entidad deportiva y ponerla a disposición de sus miembros a través de un sistema de distribución interna electrónico.
- Actividad 5.3: Diseñar y mantener una base de datos actualizada de las actividades a desarrollar en la entidad deportiva (agenda de actividades).
- Actividad 5.4: Colaborar con los diferentes centros, departamentos y servicios del Club en sus respectivas programaciones de agenda de cara a mantener flujos de actividad y evitar solapamientos.
- Actividad 5.5: Recopilar y almacenar para su fácil recuperación la totalidad de la información de interés de la entidad deportiva publicada en medios de cara a sus públicos, tanto internos como externos.
- Actividad 5.6: Distribuir interna y externamente el programa de actividades del Club.
- Actividad 5.7: Llevar a cabo informes y dosieres de temas informativos para dar apoyo a las relaciones con los medios, así como para comparecencias internas y externas de miembros de la entidad deportiva, actuando como un gabinete técnico de la institución.

• **Área de Medios propios y contenidos multimedia**

Función 6: Gestionar los medios propios de comunicación y contenidos de comunicación de la entidad deportiva:

- Actividad 6.1: Dirección y elaboración de la revista mensual de la entidad deportiva.
- Actividad 6.2: Dirección y elaboración de la revista quincenal de la entidad deportiva.
- Actividad 6.3: Dirección de la emisora de la entidad deportiva.
- Actividad 6.4: Dirección del canal de video en red de la entidad deportiva.
- Actividad 6.5: Gestionar y actualizar el *web* de la entidad deportiva y las redes sociales.
- Actividad 6.6: Control y realización de vídeos, productos audiovisuales e hipermedia de carácter corporativo.

• **Área de Investigación y Análisis**

Función 7: Coordinar el Monitor Interno de Imagen y Reputación y conocer las actitudes del consumidor.

- Actividad 7.1: Evaluar y analizar los atributos de imagen de la entidad.
- Actividad 7.2: Investigar las nuevas tendencias de consumo y las necesidades del consumidor.
- Actividad 7.3: Sistematizar procesos de información para facilitar la retroalimentación con los distintos públicos.

• **Área de Datos y Fidelización**

Función 8: Creación de un sistema de CRM cuyo origen sea el establecimiento de una base de datos orientada a la fidelización de los distintos públicos y consumidores.

- Actividad 8.0: Creación y mantenimiento de una base de datos de los públicos y colectivos del club.
- Actividad 8.1: Desarrollo y mantenimiento de la plataforma de fidelización de abonados y simpatizantes.
- Actividad 8.2: Desarrollo y mantenimiento de la plataforma de fidelización de empresas, colaboradores y patrocinadores.

• Área de Patrocinio

Función 9: Coordinar con los representantes del Consejo de Administración de la entidad deportiva competentes las líneas de comunicación de patrocinio de acuerdo a las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

- Actividad 9.0: Creación y mantenimiento de una base de datos para la gestión del Programa de Patrocinio de la entidad deportiva
 - Actividad 9.1: Realización de los soportes comunicativos para la relación con los patrocinadores (cartas, comunicados, portafolios de proyectos...)
 - Actividad 9.2: Gestión de contactos delegados por el presidente y miembros del Consejo de Administración.
 - Actividad 9.3: Seguimiento y valoración de los apoyos de los patrocinadores en las distintas acciones y proyectos.
 - Actividad 9.4: Revalorización comunicativa y mediática de los proyectos patrocinados.
 - Actividad 9.6: Elaboración de informes de resultados tangibles e intangibles para los patrocinadores como consecuencia de su apoyo a los proyectos de la institución.

• Área de Eventos

Función 10: Planificar, coordinar y ejecutar los eventos corporativos de la entidad deportiva.

- Actividad 10.0: Planificar anualmente la comparecencia de la entidad deportiva en ferias y exposiciones del sector deportivo.
- Actividad 10.1: Planificar y celebrar los eventos en las instalaciones del club: acto de presentación de temporada, presentación y clausura de la cantera, Gala de premios y abonos...
- Actividad 10.2: Coordinar la participación y presencia en acontecimientos de la ciudad donde se ubica el club.

• Área de Merchandising

Función 11: Control de todas aquellas actividades supeditadas a la comercialización de productos con la marca la entidad deportiva.

- Actividad 11.0: Diseño y supervisión de los productos de *merchandising* de la institución.
- Actividad 11.1: Consideración y negociación de licencias de productos a empresas licenciatarias.
- Actividad 11.2: Fomento de canales de distribución de los productos oficiales la entidad deportiva.

- **Área de otros negocios e instalaciones**

Función 12: Control, junto a la dirección comercial, de todos los recursos de explotación de la entidad deportiva.

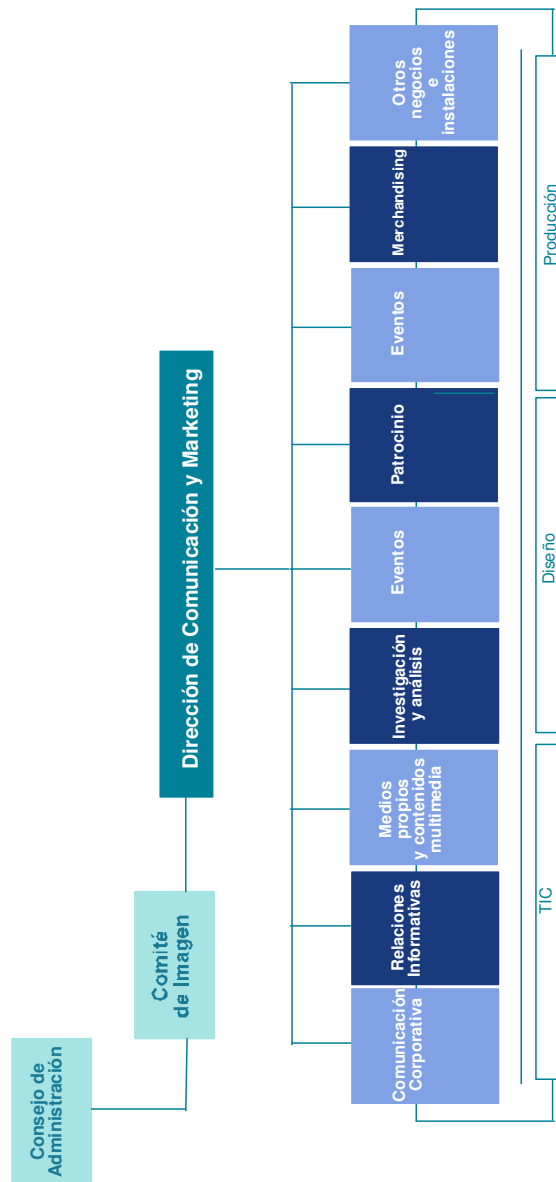
- Actividad 12.0: Diseño y ejecución de un catálogo comercial de soportes publicitarios.
- Actividad 12.1: Diseño y ejecución de un catálogo comercial de recursos de conocimiento.
- Actividad 12.2: Diseño y ejecución de un catálogo comercial de instalaciones.

La última de las aportaciones que configuran y describen el modelo de comunicación y marketing viene dada por la propuesta de un diseño orgánico y funcional del departamento en una serie de **áreas de trabajo**. Su distribución, independientemente, como se ha dicho, del número de profesionales y recursos destinados, es un hecho sustancial para el cumplimiento de su propia misión. Esta organización de la dirección de comunicación y marketing responde a dos premisas: a la orientación de la comunicación de la entidad deportiva hacia la satisfacción de las metas del proyecto institucional y, en segundo lugar, a la consideración del proceso comunicativo como la integración de un conjunto de “actividades profesionales” que deben estar formalizadas previamente para garantizar su eficaz ejecución.

Según este diseño, la dirección de comunicación y marketing de una entidad deportiva se compone de las siguientes áreas:

- Área de comunicación Institucional.
- Área de relaciones Informativas.
- Área de medios propios y contenidos multimedia.
- Área de investigación y análisis.
- Área de datos y fidelización.
- Área de eventos.
- Área de patrocinios.
- Área de *merchandising*.
- Área de otros negocios y explotación de instalaciones.

Ilustración 9.12. Organigrama departamento de comunicación de una entidad deportiva. Elaboración propia.



Al margen de estas nueve áreas de trabajo, se añaden tres unidades de apoyo de carácter instrumental que, sin lugar a dudas, resultan determinantes en el desarrollo del trabajo diario del departamento. Estas tres **unidades de apoyo** son:

- Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación: todas las tareas relativas a sistemas web, programación, edición de vídeo y audio.
- Unidad de Diseño: servicio de creatividad gráfica para los distintos soportes.
- Unidad de Producción: centralización de las necesidades de impresión y rotulación.

Bloque III

Marco empírico:

El trabajo de campo

10. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

10.1. METODOLOGÍA DE LA FASE EMPÍRICA

Una vez superada la Etapa Exploratoria con el Estudio Documental, el Diseño de cuestionario y la Propuesta de un modelo integrado de gestión de comunicación y marketing para entidades deportivas, se inicia el tercer bloque de este documento de Tesis Doctoral que se corresponde con el marco empírico de la investigación. El marco empírico constituye la realización del trabajo de campo, que en este caso consta de dos sub-fases o trabajos: la Etapa Cuantitativa consistente en el empleo de la técnica Encuesta, y la Etapa de Contraste, realizada a su vez con una combinación de dos técnicas: el grupo de discusión y las entrevistas en profundidad.

Ilustración 10.1: Etapas de la investigación. Elaboración propia.



Aunque en el capítulo tres ya se ha apuntado de forma general la metodología empleada, en los temas sucesivos de este capítulo se va describir con profundidad los dos trabajos de campo desarrollados. Una vez expuesto, descrito y justificado este proceso metodológico, se procederá a la presentación de los resultados cuantitativos y cualitativos en los sucesivos capítulos once y doce. La culminación de este bloque de la tesis doctoral supone el alcance de la Etapa Definitiva de la investigación.

10.2. LA ETAPA CUANTITATIVA

10.2.1. Concreción del cuestionario de la encuesta.

En el capítulo tres ya se ha hecho una breve mención sobre el diseño del cuestionario que sostiene la etapa conclusiva de la investigación. Aunque su diseño se desarrolla en la Etapa Exploratoria, se va describir a continuación los fundamentos de ese diseño puesto que es en la fase Cuantitativa cuando se presenta a la muestra.

Como se ha señalado, se han desarrollado tres cuestionarios dirigidos a tres figuras profesionales que a pesar de su evidente proximidad en el ámbito del deporte profesional presentan ciertas singularidades en el límite de sus funciones: el director de comunicación y marketing, el director de comunicación y el director de marketing. La experiencia acumulada durante los años de trabajo en el sector, la información facilitada desde el área de marketing de la LFP, la indagación documental en las *websites* de los cincuenta y seis clubes que conforman el universo de estudio y el desarrollo de entrevistas preliminares a empleados de los propios clubes, nos indican la existencia de estos tres perfiles competenciales.

El Trabajo de Investigación del Doctorando previo al desarrollo de esta Tesis Doctoral distingue de forma exploratoria las funciones o responsabilidades de cada uno de los tres perfiles. El director de comunicación se orienta principalmente de hacia los medios de comunicación externos e internos, el director de marketing hacia la captación de ingresos y el director de comunicación y marketing asume ambas responsabilidades. No obstante, la investigación previa señala numerosas funciones y técnicas transfronterizas especialmente en las distintas técnicas de comunicación que pueden ser responsabilidad de los distintos perfiles y que precisamente esta investigación pretende identificar.

Así, el cuestionario dirigido a directores de comunicación y el cuestionario a directores de marketing resultan derivados de un primer gran cuestionario matriz, destinado al director de comunicación y marketing, que contiene un total de 62 preguntas agrupadas en cinco bloques y diez sub-apartados. El repertorio de bloques y preguntas abarca una completa panorámica de la realidad profesional de los perfiles vinculados a éste ámbito de conocimiento. El cuestionario recorre la estructura y organización de los departamentos, el mapa funcional del área y las nuevas tendencias en la gestión, el recorrido de las distintas técnicas de comunicación y marketing, las herramientas de planificación corporativa y los sistemas de investigación. En la siguiente tabla queda esquematizado la composición y orden de los bloques del cuestionario.

BLOQUE I. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MÁRKETING.

- Dependencia y composición de los departamentos de comunicación y marketing.
- Formación de los profesionales.
- Relaciones interdepartamentales.

BLOQUE II. GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MÁRKETING.

- Funciones, competencias, valoración de los directores de comunicación y/o marketing y esferas de comunicación corporativa.
- Esferas de comunicación y competencia de los directores de comunicación y/o marketing.
- Prospección sobre las distintas técnicas de trabajo y TIC.

BLOQUE III. EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MÁRKETING.

- Técnicas de comunicación.
- Técnicas de marketing.

BLOQUE IV. PLANIFICACIÓN Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y MÁRKETING.

- Filosofía, planificación estratégica corporativa y planificación específica.
- Herramientas específicas de planificación y estrategia.

BLOQUE V. INVESTIGACIÓN, AUDITORÍA, INTANGIBLES Y CONOCIMIENTO.

- Retroalimentación.
- Intangibles y conocimiento.

Para el diseño de este cuestionario matriz, el doctorando se ha valido de varios recursos. El primero de ellos ha sido, el estudio de las distintas fuentes documentales y teóricas, correspondientes a la Etapa Exploratoria, que sostienen esta Tesis Doctoral. Entre ellas se destaca, en relación al cuestionario, el desglose de funciones que relata VILLAFANE (1999:102); la descripción del perfil profesional de DESBORDES *et al* (2001:43); y visión operativa de AGUDO y TOYOS (2004:17). Un segundo recurso de notable utilidad ha sido el cuestionario que diseñó la Dra. DURÁN MAÑES (2007:410) en el desarrollo de la investigación de su tesis doctoral “Nuevas tendencias en comunicación corporativa: aplicación de un modelo de *corporate* universitario” y dirigido por el Dr. LÓPEZ LITA. Por último, y de forma experimental, fue decisiva para su definitiva composición la experiencia acumulada en el trabajo de investigación - “La comunicación corporativa y el marketing en la gestión de entidades deportivas: análisis de procesos en los clubes profesionales españoles”- previo a esta tesis y elaborado por el doctorando. En él se desarrollaron trece entrevistas a profesionales directivos de clubes deportivos vinculados a las áreas de comunicación y/o marketing. El cuestionario cualitativo diseñado para aquella investigación cualitativa es el germen del presente cuestionario. La experiencia con los trece entrevistados en profundidad ha depurado el alcance, orden y contenido de estas preguntas y ha contrastado su validez.

La composición y orden de los bloques del cuestionario, que se mantendrá en el análisis de los resultados y también en la exposición del grupo de discusión, trata de seguir de forma paralela el proceso estratégico lógico, desde la cúspide hasta la evaluación de la propia práctica. Bien es cierto, que la filosofía, planificación corporativa y planificación específica se guarda hasta el bloque IV por dos razones: presentarlo junto a las herramientas específicas de planificación y asegurar la respuesta fiable de los entrevistados tras el recorrido a numerosas preguntas.

Profundizando en las características de este diseño, se apuntan algunas características del cuestionario matriz:

- Todas las preguntas que componen el cuestionario son cerradas.
- 16 de ellas son binarias.
- 22 obligan a elegir una opción entre tres o más respuestas.
- 24 permiten respuesta múltiple.

Los otros dos cuestionarios dirigidos a competencias concretas - director de comunicación y director de marketing- resultan de una reducción de este cuestionario matriz. Se decide excluir algunas preguntas, que no guardan relación directa con la función específica del entrevistado según los estudios exploratorios, para aportar agilidad al entrevistado y obtener mayor fiabilidad en las respuestas. La respuesta de un grupo a cuestiones que no guardan cierta proximidad podría derivar en la cosecha de unos resultados alejados de la realidad profesional.

Así, el cuestionario dirigido al GRUPO 2²¹² contiene 55 preguntas. Las siete preguntas suprimidas tienen que ver con técnicas de marketing que según el trabajo de investigación previo – “La comunicación corporativa y el marketing en la gestión de entidades deportivas: análisis de procesos en los clubes profesionales españoles” elaborado por el doctorando - son eminentemente responsabilidad del área de marketing. En el caso del GRUPO 3, su cuestionario consta de 52 y, del mismo modo, las diez preguntas eliminadas son relativas a técnicas de comunicación.

Por tanto, cinco sextas partes del cuestionario son idénticas. Hay que tener en cuenta que en el segundo bloque del cuestionario se da una pregunta explícita sobre la relación con el otro departamento (la relación del área de marketing respecto a comunicación y la relación del área de comunicación respecto a marketing) que, obviamente, no aparece el cuestionario matriz dado que no tiene sentido al estar destinado al director de una misma área.

Este desglose de cuestiones en tres perfiles permite una segmentación más concreta de las respuestas de los profesionales, de la implicación directa de cada perfil en determinadas funciones y técnicas, la observación de los desempeños no delimitados, de la mayor validez de las cuestiones específicas y, en definitiva, el diagnóstico de cada perfil competencial.

A continuación se incluye el cuestionario matriz dirigido al GRUPO 1 (director de comunicación y marketing), se señala en ROJO las preguntas que se excluyen en el cuestionario del GRUPO 2 y el AZUL las preguntas que no se incluyen en el cuestionario del GRUPO 3. Además se añade, en VERDE, la pregunta destinada a los GRUPOS 1 y 2 que como se ha señalado no está presente en el cuestionario matriz. Los tres cuestionarios *on line* - tal y como se visualizan ante los entrevistados a través de la página web <http://www.encuestafacil.com>, – están adjuntos en el apartado de “Anexos”.

²¹² Se codifica el perfil de directores de comunicación y marketing como GRUPO 1, el perfil de directores de comunicación como GRUPO 2 y el perfil de directores de marketing como GRUPO 3.

PARTE I: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MÁRketing

1. ¿En qué posición del organigrama se ubica el director de comunicación y marketing en su club?

- Junto al líder de la organización.
- En un segundo escalón de la organización.
- Como un mando intermedio.

2. ¿Cuántas personas forman el departamento de comunicación y marketing?

- 1-2.
- 3-5.
- 6-10.
- 10-15.
- 16-25.
- Más de 26.

3. ¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? Puede marcar varias respuestas

- Ciencias de la comunicación (Publicidad y RRPP, Periodismo, Comunicación Auidovisual).
- Ciencias Empresariales, Económicas o Administración de Empresas.
- Postgrado.
- Otras.

4. ¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento? Puede marcar varias respuestas.

- Ciencias de la comunicación (Publicidad y RRPP, Periodismo, Comunicación Auidovisual).
- Ciencias Empresariales, Económicas o Administración de Empresas.
- Postgrado.
- Otras.
- No importa la titulación, esta profesión es una cuestión de actitud.

5. ¿El departamento dispone de presupuesto propio?

- Sí.
- No.

6. ¿De quién depende el responsable del departamento? Puede marcar varias respuestas.

- Presidencia.
- Consejero delegado.
- Consjero del área.
- Gerencia/Dirección general.

7A ¿Qué relación mantiene con la Fundación de su club?

- No existe ninguna Fundación vinculada.
- Colaboramos puntualmente.
- Asesoría.
- Desarrollamos parte del trabajo, la Fundación tan sólo es una marca.

7B. ¿Qué relación mantiene con el departamento de comunicación (o el departamento de marketing)?

- Nula*
- Colaboramos puntualmente*
- Colaboramos estrechamente*
- Totalmente unidos*

PARTE II: GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING
--

8. ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas.

- Definir, ejecutar y evaluar la estrategia de imagen y reputación corporativa del Club.*
- Definir y ejecutar el plan anual de comunicación.*
- Definir y ejecutar el plan anual de marketing.*
- Regular las normas que han de regir el estilo de comunicación y la identidad visual.*
- Gestionar las campañas publicitarias del club.*
- Prever, coordinar y ejecutar la comunicación de crisis.*
- Coordinar y ejecutar la comunicación financiera*
- Elaborar la comunicación de RSC.*
- Coordinar la comunicación interna.*
- Analizar, planificar y ejecutar las acciones de su club como patrocinador.*
- Coordinar y tutelar la comunicación del presidente.*
- Gestionar las relaciones y acciones comunicativas del Club con los medios.*
- Servicio de fotografía y recursos audiovisuales.*
- Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno y del Club.*
- Gestionar los medios propios de comunicación y contenidos de comunicación del Club.*
- Coordinar el monitor Interno de imagen y reputación y conocer al consumidor.*
- Planificar, coordinar y ejecutar los eventos corporativos.*
- Definir y planificar el mapa de patrocinadores del Club/ Plan de patrocinios.*
- Coordinar el conjunto de comunicaciones y eventos relativos a los patrocinadores.*
- Realización de informes de resultados tangibles e intangibles para los patrocinadores.*
- Control y dirección comercial de todos los soportes publicitarios del club.*
- Control y dirección comercial de todas aquellas actividades supeditadas a la comercialización de productos de merchandising y distribución.*
- Control y dirección comercial de todos los recursos de explotación del club.*

9. ¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación y/o marketing? Puede marcar varias.

- Contacto con la alta dirección.*
- Relaciones con los medios.*
- Diseño de estrategias.*
- Relaciones con públicos externos.*
- Relaciones con otros departamentos.*
- Consecución de ingresos.*

10. Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas.

- Comunicación institucional.
- Comunicación de producto o comercial.
- Comunicación interna.

11. ¿Cuál de estas técnicas de comunicación es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas.

- Relaciones informativas.
- Medios propios.
- Comunicación financiera.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación publicitaria.
- Eventos corporativos.
- Comunicación interna.
- Comunicación de RSC.
- Patrocinio.
- Comunicación del presidente.
- Captación de fondos a través de patrocinio.
- Captación de fondos a través de soportes publicitarios.
- Captación de fondos a través de licencias de merchandising o imagen.
- Captación de fondos a través de licencias de otros activos atípicos del club.
- Campañas promocionales.
- Plataformas de fidelización e aficionados y empresas.
- Creación y tratamiento de bases datos.
- Marketing directo.
- Establecimiento de canales de distribución.
- Marketing social.

12. ¿Qué técnicas asumirán un mayor protagonismo en un futuro próximo? Puede marcar varias respuestas.

- Relaciones informativas.
- Medios propios.
- Comunicación financiera.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación publicitaria.
- Eventos corporativos.
- Comunicación interna.
- Comunicación de RSC.
- Patrocinio.
- Comunicación del presidente.
- Captación de fondos a través de patrocinio.
- Captación de fondos a través de soportes publicitarios.
- Captación de fondos a través de licencias de merchandising o imagen.

- Captación de fondos a través de licencias de otros activos atípicos del club.*
- Campañas promocionales.*
- Plataformas de fidelización e aficionados y empresas.*
- Creación y tratamiento de bases datos.*
- Marketing directo.*
- Establecimiento de canales de distribución.*
- Marketing social.*

13. *¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo?*

- Sí.*
- No.*

14. *¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas.*

- Contenidos en red y aplicaciones para móviles.*
- IPTV.*
- Autogeneración de contenidos por usuarios.*
- Redes sociales.*
- CRM.*
- Otras.*

PARTE III: EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING
--

3.1. Relaciones informativas

15. *¿En las relaciones informativas que herramientas, acciones y medios utiliza? Puede marcar varias respuestas.*

- Ruedas de prensa.*
- Área de prensa virtual.*
- Notas/ comunicados de prensa vía correo electrónico/fax.*
- Dossier corporativo de prensa.*
- Entrevistas.*
- Filtración.*
- Off the record.*
- Sms de alerta.*
- Redes sociales.*

16. *¿Dispone de una agenda programada de información a los medios?*

- Sí.*
- No.*

17. *¿Dispone de algún reglamento interno y externo de relación con los medios?*

- Sí.*
- No.*

3.2. Medios propios

18. ¿En la gestión de medios propios que canales utiliza el club? Puede marcar varias respuestas.

- Web corporativa o portal.
- Blog/ blogs corporativos.
- Radio.
- Televisión.
- Revista periódica.
- Periódico de encuentro.
- Canal de video on line.
- Redes sociales.
- IPTV.
- Contenidos para móviles.
- Guía del socio.

19. ¿Recurre a empresas externas para producir estos contenidos?

- Sí.
- No.

4.3. Comunicación financiera

20. ¿Qué herramientas, acciones y medios utiliza en la comunicación financiera? Puede marcar varias respuestas.

- A) Avisos financieros obligatorios
- B) Publicidad financiera
- C) Comunicación con los accionistas
- D) Informe o memoria anual

21. ¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?

- Transmitir transparencia.
- Informar a accionistas.
- Mejorar imagen, reputación y confianza.

4.4. Comunicación de crisis

22. ¿Dispone de un plan de comunicación de crisis?

- Sí.
- No.

35. Comunicación publicitaria

23. ¿Cuáles son las campañas de publicidad más habituales a lo largo de la temporada? Puede marcar varias respuestas.

- Campaña de abonos/ temporada.
- Campaña de abonos/ media temporada.
- Campañas de imagen.
- Promoción merchandising.
- Determinados encuentros.

24. *¿Cuáles son los conceptos, argumentos o ejes de comunicación más habituales en las campañas de publicidad de su club? Puede marcar varias respuestas.*

- Orgullo de pertenencia.*
- Pasión.*
- Precio.*
- Humor.*
- Entretenimiento/ Diversión.*

25. *¿En la comunicación publicitaria o de producto que soportes utiliza? Puede marcar varias respuestas.*

- Televisión.*
- Radio.*
- Prensa.*
- Exterior.*
- Banners en internet.*
- Redes sociales y virales.*
- Marketing directo.*

26. *¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios?*

- Agencias de publicidad.*
- Agencias de planificación de medios.*
- A ambas.*
- No.*

3.6. Eventos corporativos

27. *¿Qué eventos corporativos celebra el club? Puede marcar varias respuestas.*

- Presentación de temporada.*
- Presentación de jugadores.*
- Encuentro de empresarios.*
- Exposiciones y eventos de carácter histórico.*
- Encuentros de peñas.*
- Charlas y encuentros formativos.*
- Road shows.*
- Eventos de la cantera.*

28. *¿Recurre a agencias especializadas?*

- Sí.*
- No.*

3.7. Comunicación interna

29. *¿Qué acciones y canales de comunicación interna emplea? Puede marcar varias respuestas.*

- Revista de prensa .*
- Manual de acogida.*
- Manual de procedimiento.*

- Periódico electrónico.*
- Intranet.*
- Intranet restringida.*
- Videorevista de empresa.*
- Eventos de la cantera.*

30. *¿Existe un plan explícito de comunicación interna?*

- Sí.*
- No.*

3.8. Comunicación de RSC

31. *¿Qué soportes de comunicación utiliza para transmitir la RSC de su organización? Puede marcar varias respuestas.*

- Memoria anual.*
- Informe de responsabilidad de GRI.*
- Comunicados de prensa.*
- Eventos.*
- Publicidad.*
- Contenido en medios propios.*

32. *¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?*

- Acción social.*
- Colaborar con los necesitados.*
- Reconocimiento de los grupos de interés.*
- Mejor imagen.*

3.9. Patrocinio

33. *¿Qué acciones de patrocinio desarrolla? Puede marcar varias respuestas.*

- Cultural.*
- Deporte local.*
- Deporte base.*
- Causas solidarias.*
- Colaboración con entorno.*
- Es una cuestión de marketing social.*
- No se desarrolla ninguna acción.*

3.10. Comunicación del presidente

34. *¿El líder de la organización recibe algún tipo de formación en comunicación oral?*

- Sí.*
- No.*

35. *¿Cada cuánto tiempo interviene públicamente el presidente?*

- Semanalmente.*
- Cada quince días.*

- Mensualmente.*
- Trimestralmente.*

3.11. Captación de fondos/ gestión comercial

36. *¿Qué herramientas utiliza para la generación de ingresos a través de patrocinio o soportes publicitarios? Puede marcar varias respuestas.*

- Catálogos comerciales.*
- Informes de report.*
- Acciones de hospitalidad.*
- Otras.*

37. *¿Cuál cree que es el principal activo publicitario de su club?*

- Naming right equipo.*
- Naming right estadio.*
- Pecho de la camiseta.*
- Vallas perimetrales.*

38. *¿Tiene establecida una política de productos de merchandising oficiales?*

- Sí.*
- No.*

39. *¿Tiene red de tiendas propias o distribuye en redes externas?*

- Sí.*
- No.*

4.12. Plataformas de fidelización

40. *¿Su club dispone de plataformas de fidelización a aficionados o empresas?*

- Sí, para aficionados.*
- Sí, para empresas.*
- Sí, a para ambos colectivos.*
- No*

4.13. Creación y tratamiento de bases datos

41. *¿Disponen de un fichero digital, ordenado y depurado de base de datos?*

- Sí.*
- No.*

42. *¿Comparten o coordinan el tratamiento de bases datos con otro departamento, agencia o empresa?*

- Sí.*
- No.*

PARTE V: PLANIFICACIÓN Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

43. ¿El club que usted representa tiene una misión y visión?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

44. ¿El club reconoce unos valores propios u orientaciones?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

45. ¿El club cuenta con un plan estratégico general?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

46. ¿Existe una estrategia de comunicación y marketing en línea con la estrategia del Club?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- Todavía no está, pero se está considerando.
- No.

47. ¿El departamento cuenta con unos objetivos específicos?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

48. ¿El club cuenta con un manual de gestión de la imagen y comunicación?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

49. ¿El club cuenta con un plan director de reputación?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

50. ¿El club cuenta con un plan anual de comunicación?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

51. ¿El club cuenta con un plan anual de marketing?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

52. ¿El Club que representa tiene una normativa general de comunicación?

- Sí, de forma explícita en un documento
- Sí, aunque no está redactada
- No.

53. ¿El club cuenta con submarcas?

- Sí.
- Sí, están reglamentadas en un manual de identidad visual propio.
- No.

54. ¿El club cuenta con un mapa de públicos?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

55. ¿Cuáles son los públicos de mayor importancia? Puede marcar varias respuestas.

- Consejo.
- Jugadores.
- Empleados.
- Jugadores y padres deporte base.
- Accionistas.
- Abonados.
- Ex abonados.
- Agrupaciones de abonados.
- Agrupaciones de accionistas.
- Medios de comunicación.
- Líderes de opinión.
- Patrocinadores/clientes.
- Ex patrocinadores/ex clientes.
- Autoridades políticas.
- Organismos deportivos.
- Aficionados/abonados potenciales.
- Clientes potenciales.

PARTE VI: INVESTIGACIÓN, AUDITORÍA, INTANGIBLES Y CONOCIMIENTO

56. ¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación? Puede marcar varias respuestas.

- Sí, de imagen a través de una consultora.
- Sí, de reputación a través de una consultora.
- Sí, de imagen de forma interna.
- Sí, de reputación de forma interna.
- No.

57. ¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor o de mercado? Puede marcar varias respuestas.

- Sí, de consumidor a través de una consultora.
- Sí, de mercado través de una consultora.
- Sí, de consumidor de forma interna.
- Sí, de mercado de forma interna.
- No.

58. ¿Qué vías de intercambio de información con los distintos públicos utiliza su organización? Puede marcar varias respuestas.

- Buzón de sugerencias físico.
- Buzón de sugerencias virtual.
- Redes sociales.
- Investigación.
- Observación de foros virtuales.
- Encuentros y entrevistas con los distintos grupos.

59. ¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club? Puede marcar varias respuestas.

- La marca.
- La reputación.
- La historia.
- La adhesión y pasión por el club.
- La imagen.
- El sentimiento de la afición.

60. ¿Cree que este valor intangible directamente vinculado a la consecución de ingresos?

- Sí.
- No.

61. ¿Los integrantes del departamento de comunicación y/o marketing asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados? Puede marcar varias respuestas.

- Sí, especializados en comunicación y marketing.
- Sí, especializados en deporte.
- No, no hay tiempo.

10.2.2. Universo, selección de la primera muestra y desarrollo de la entrevista telefónica *on-line*: datos técnicos de respuesta y participación en el trabajo de campo cuantitativo.

Se avanzó en el capítulo dedicado a la metodología que el universo de esta investigación correspondía a los clubes deportivos profesionales españoles que según la Ley 1990 del Deporte estipula tres categorías competitivas: la primera y segunda división de fútbol masculino y la división de honor del baloncesto masculino. Estas tres categorías están formadas por cincuenta y seis clubes (el universo). Dieciocho clubes de la liga BBVA de la LFP, veinte de la Liga Adelante de la LFP y dieciséis de la ACB. Además se da el caso de dos clubes, el FC Barcelona y Real Madrid, que presentan equipos tanto en las competiciones de fútbol y baloncesto. En los cálculos, ubicamos a ambas organizaciones en la Liga BBVA puesto que allí participan sus equipos estandartes.

Puesto que esta etapa de la investigación es de corte cuantitativo y el universo de estudio no es inabarcable, se opta por igualar el universo a la muestra, es decir, se seleccionan como muestra a todo el universo de estudio: los cincuenta y seis clubs que comprenden la LFP Y ACB. Cabe destacar respecto al universo que dada la heterogeneidad de los clubes que comprenden la muestra y universo, es difícil establecer una dimensión modelo o media de club. Para tener una percepción del tamaño de estas organizaciones, se señalan datos del volumen presupuestario de los polos de cada competición en la temporada 2010/2011, a pesar de la opacidad existente en esta materia:

- La liga BBVA²¹³ presenta una composición irregular. Contiene equipos con enormes presupuestos como los del Real Madrid y FC Barcelona (450 y 405 respectivamente) frente a Levante, Almería y el Zaragoza, los clubes más modestos de la categoría cuyos presupuestos son infinitamente inferiores (19, 22 y 24 millones, respectivamente).
- La liga Adelante²¹⁴ guarda cierto equilibrio. Los clubes con mayor presupuestos en la pasada temporada fueron Real Betis (30 millones) seguido de Granada CF, Real Valladolid y CD Tenerife y (11 millones) y en la parte baja SD Huesca, Elche CF, Numancia y Cartagena CF con cinco millones.

²¹³ INTERECONOMÍA [En línea] <http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/finanzas-personales/claves/barca-fuera-champions-si-dependiera-clasificacion-presu> [Fecha de consulta: 18 de octubre de 2011].

²¹⁴ DIARIO SIGLO XXI [En línea] <http://www.diariosigloxxi.com/texto-diario/mostrar/73907/metemos-segundaarranca-la-liga-adelante-2011-2012> [Fecha de consulta: 18 de octubre de 2011].

- El baloncesto por su parte presenta también una irregularidad en su composición pero tan acusada como la liga BBVA. La ACB²¹⁵ incluye los dos grandes clubes españoles, Real Madrid y FC Barcelona, con importantes presupuestos (30 y 27 millones de euros respectivamente) frente los clubes más modestos de la categoría (Assignia Manresa, Baloncesto Fuenlabrada o Meridano Alicante) cuyos presupuestos son infinitamente inferiores a los de (3,6 millones de euros).

A partir de universo y selección de clubes muestra, se localiza a los profesionales que dirigen el área de comunicación, el área de marketing o que asumen la dirección de ambas. Esta identificación se desarrolla a partir de una información facilitada por la LFP sobre la composición y titulares de las áreas de marketing de los clubes pertenecientes a la asociación, la ACB no se prestó a ello a pesar de la petición, la indagación documental en las *websites* de los cincuenta y seis clubes que conforman el universo de estudio y el desarrollo de entrevistas preliminares a empleados de los propios clubes.

Se opta por profesionales ejecutivos de máxima responsabilidad que operan en el día a día del club. Se evita aquellos miembros consejeros que aunque aparezcan en sus *websites* como miembros del consejo de administración con responsabilidades en las áreas objetos de estudio no ejercen profesionalmente en el club o cuya función se limita a la supervisión o representación institucional.

Las indagaciones oportunas a partir de la información específica aportada por la ACB, las *websites* corporativas de los cincuenta y seis clubes y el desarrollo de entrevistas preliminares a empleados de los propios clubes revela la existencia de 105 profesionales. Esta cifra se ajusta a los tres perfiles planteados aunque cabe señalar que en algunos casos guardan otras denominaciones. En esos caso se ha contrastado previamente que pesar de ostentar cargos como Gerente, Director general, Director Comercial o Jefe de Prensa, entre otros, su misión se ajusta a los perfiles actuales de director de comunicación y/o marketing según se reconocido en el bloque documental. Este universo, por tanto queda formado por los siguientes clubes y profesionales:

²¹⁵ TUBASKET.COM [En línea] <http://www.tubasket.com/noticia/Presupuestos-ACB-El-del-Bara-mayor-que-el-del-Madrid.-Sabes-cul-es-el-de-tu-equipo/110687> [Fecha de consulta: 18 de octubre de 2011].

LIGA BBVA

Athletic Club de Bilbao

Director de comunicación: Iosune Vegas
Director de marketing: Etor Gorroño

Club Atlético de Madrid

Director de comunicación: Rafael Alique
Director de marketing: Emilio Gutiérrez

FC Barcelona

Director de comunicación: Ketty Calatayud
Director de marketing: Laurent Colette

Real Betis Balompie

Director de comunicación: Julio Jiménez Heras
Director de marketing: Ignacio Lasá

RCD Espanyol

Director de comunicación: Xavi Salvatella
Director de marketing: Antoni Alegre

Getafe CF

Director de comunicación y marketing:
José Antonio Cuétara

Granada CF

Director de comunicación: Javier Fernández-Rufete
Gerente: David Navarro

UD Levante

Director de comunicación: Alberto Gil
Director comercial: Vicente Herrero

Real Madrid CF

Director de comunicación: Antonio Galeano
Directora comercial: Begoña Sanz

Málaga CF

Director de comunicación: Víctor Varela
Director de marketing: Vicente Casado

RCD Mallorca

Área de comunicación y marketing: María del Mar Bosch
Director de marketing: Juanjo Amengual

CA Osasuna

Director de comunicación: Guillermo Pérez
Director de marketing: Carlos Mangado

Sevilla FC

Director de comunicación: Jesús Gómez
Director de marketing: Manuel León

Racing de Santander

Director de comunicación y marketing:
Alberto Aparicio

Rayo Vallecano

Director de comunicación: Fernando López
Director de marketing: Javier Martín

Real Sociedad

Director de comunicación: Luis Arconada
Director de marketing: Begoña Larzábal

Real Sporting de Gijón

Director de comunicación: José Luis Rubiera
Secretario general: Carlos Barcia

Valencia CF

Director de relaciones externas: Jordi Bruixola
Directora de marketing: María Vanacloig

Villarreal CF

Director de comunicación: Hernán Sanz
Director general: Federico Alcacer

Real Zaragoza

Director de comunicación: Rubén Ramos
Director de marketing: Conrado Molina

LIGA ADELANTE

AD Alcorcón

Director de comunicación: Fidel Castrejón
Directora de marketing: Maite Pérez

CD Alcoyano

Director de comunicación: Nacho Lara
Director de marketing: Pascual Clemente

UD Almería

Director de comunicación: Juanjo Moreno
Director de marketing: Juan Carrillo

Cartagena CF

Director de comunicación: Cristina Lozano
Director de marketing: Pedro Baleriola

Celta de Vigo

Director de marketing: Camilo Lobato
Director de comunicación: José Carlos Bastos

Córdoba CF

Director de comunicación: Lorena Sánchez
Secretario general: Carlos Hita

RC Deportivo de La Coruña

Director de comunicación y marketing:
Pablo Pereiro

Elche CF

Director de comunicación y marketing:
Jorge Pérez

Gimnàstic De Tarragona

Director de comunicación: Xavi Ribera
Director de marketing: Quim Espinosa

Girona FC

Director de comunicación y marketing: Xavi Jofre

CD Guadalajara

Director de comunicación: Roberto Rodríguez
Director de marketing: José Luis Gonzalo

Hércules CF

Director de comunicación: Miguel López
Director de marketing: Carlos Parodi

SD Huesca

Gerente: Raúl Ojeda

UD Las Palmas

Director de comunicación: Miguel Díaz
Director de marketing: Frank Gornés

Real Murcia CF

Director de comunicación: Antonio Ruíz
Directora de marketing: Irene Montoya

CD Numancia

Director de comunicación y marketing: Luis
Martínez

CE Sabadell

Director de comunicación: Álvaro Montoliu
Directora comercial: Katia Fontanet

Recreativo de Huelva

Director de comunicación: Nardy Lafuente
Director de marketing: Fernando Cárdenas

Real Valladolid CF

Director de comunicación: Mariano Mancebo
Director de marketing: Javier Gallo

Xerez Deportivo

Director de comunicación: Jorge Durán
Director de marketing: Paula de La Peña

LIGA ENDESA

Asefa Estudiantes

Directora de comunicación: Eire García.
 Director de marketing y comunicación: Juan Useros

Assignia Manresa

Director de comunicación: Nil Llobet
 Director de marketing: Alicia Cotes

Baloncesto Fuenlabrada

Director Comercial: Carlos Montero
 Director de marketing: Jorge Sanz

Bizkaia Bilbao Basket

Director de comunicación: José Manuel Monje
 Director de marketing: Iasone Peña

Blancos de Rueda Valladolid

Jefe de Prensa: Saúl Asensio
 Director de marketing: Virgilio Cifuentes

CAI Zaragoza

Director de comunicación: Arturo Sisó
 Director de marketing: Miguel Mur

Caja Laboral Baskonia

Director de comunicación: Nacho Goicotxea
 Director de marketing: Mikel Bárcena

Cajasol Banca Cívica

Director de comunicación: Nacho Delgado
 Director de marketing: Virginia Simón

FIATC Mutua Joventut

Jefe de prensa: Miguel A. Forniés
 Director de marketing: Daniel Llurba

Gran Canaria 2014

Director de comunicación: Oliver Suárez
 Director de marketing: Miryam González

Lagun Aro GBC

Jefe de prensa: Luis Arconada
 Director de marketing: Pablo Navallas

Lucentum Alicante

Director de comunicación y marketing: José María Choclan
 Jefa de prensa: Carolina Padilla

Obradoiro CAB

Directora de comunicación: Maira Porto
 Gerente: Pedro Canales

UCAM Murcia

Director de comunicación: Felipe Meseguer
 Director de marketing y comercial: José Garrido

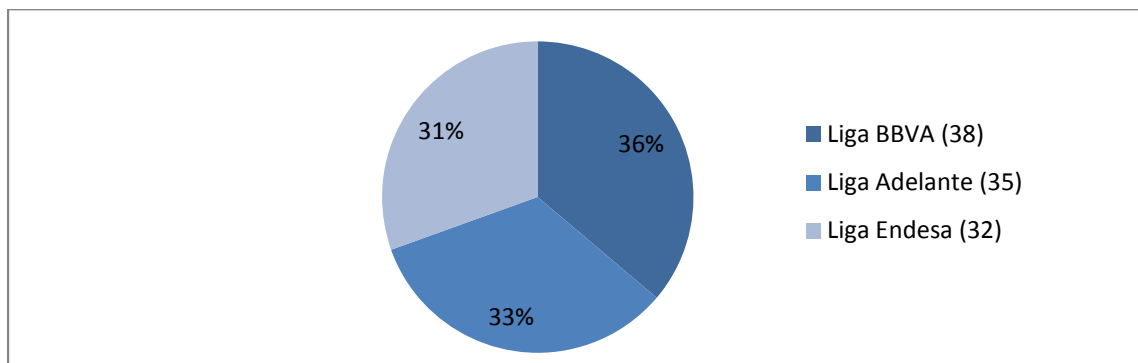
Unicaja Málaga

Director de comunicación: Ignacio Almarcha
 Director de marketing: José Carlos Gaspar

Valencia Basket

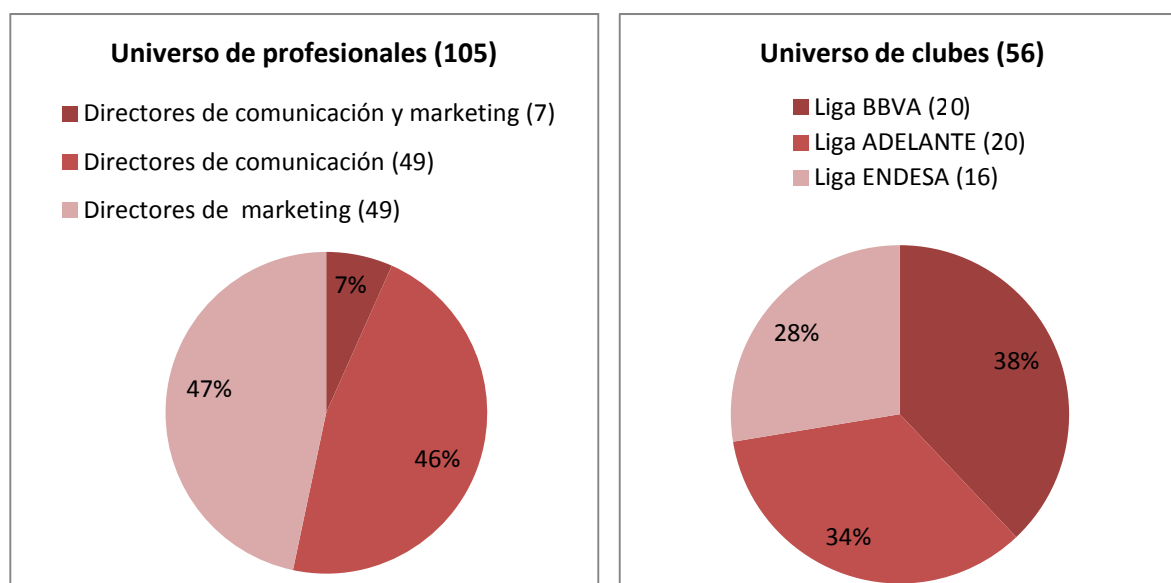
Área de comunicación: Álvaro Martínez
 Área de marketing: Carlos Bauset

Ilustración 10.2. Universo de la investigación. Elaboración propia.



La invitación a la respuesta del cuestionario a los 105 profesionales responsables de las áreas de comunicación y/o marketing de los cincuenta y seis clubes profesionales parte de una carta enviada a través de correo electrónico (adjunta en el bloque de Anexos). En dicho correo se explicaba el origen, motivación y objetivo de la presente investigación, el tiempo y dinámica de la respuesta al cuestionario *on line* así como la solicitud de una cita telefónica para responder al cuestionario. Se recurrió también a varias oleadas de llamadas a los profesionales para reforzar la participación en el estudio.

Ilustración 10.3 Universo de profesionales. Elaboración propia. 10.4 Universo de clubes. Elaboración propia.



Esta primera fase del trabajo de campo ha durado aproximadamente dos meses. Se inició el siete de septiembre y finalizó el diez de noviembre de 2011. A partir de la buena disposición de los profesionales se ha alcanzado un índice de respuesta del 73,3%. Los cuestionarios han sido contestados por 77 de los 105 profesionales. Por colectivos o figuras profesionales, los directores de comunicación y marketing (7) han respondido en un 100%. Treinta y seis de cuarenta y nueve directores de comunicación ha respondido al cuestionario (73,4%) y en el caso de los directores de marketing han sido treinta y cuatro sobre cuarenta y nueve (69,3%) los que han participado.

Si se clasifica a los profesionales por la categoría en la que militan sus clubes, se recogen los siguientes índices de respuesta. La liga BBVA presenta una respuesta de veinte cuatro profesionales sobre treinta y ocho (63,1%). De los profesionales de la liga ADELANTE han respondido un total de veintitrés sobre treinta y cinco (65,7%). De la liga ENDESA de baloncesto, treinta de treinta y dos profesionales (93,75%).

Ilustración 10.5. Perfiles profesionales participantes. EP.

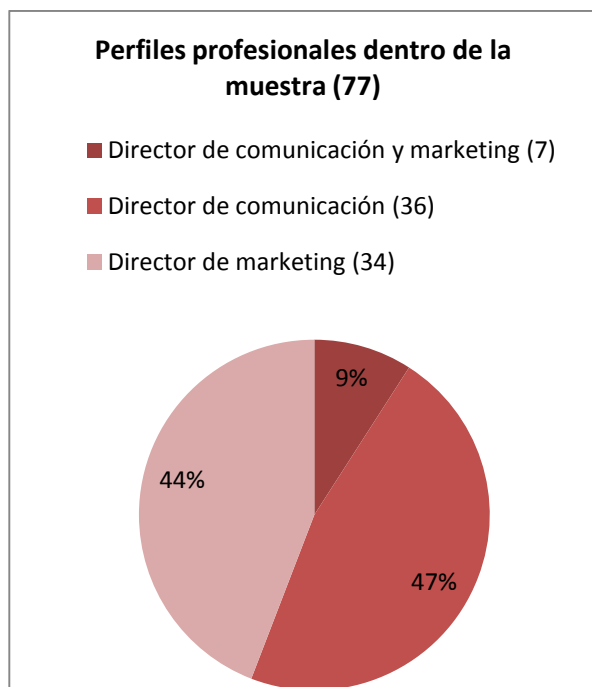
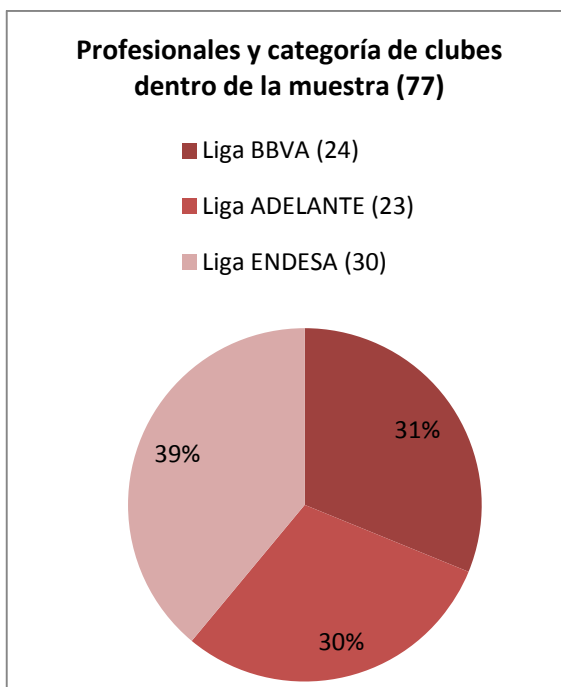
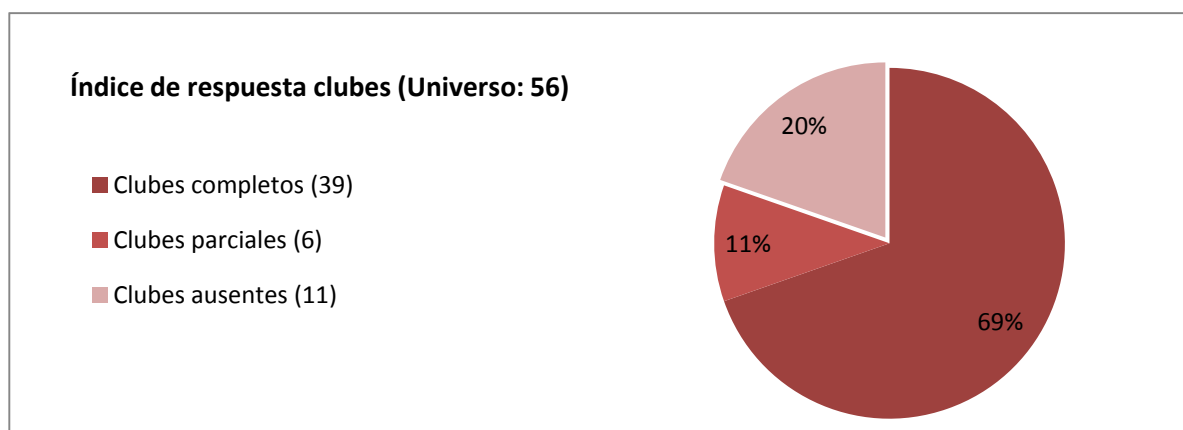


Ilustración 10.6. Categorías de clubes participantes. EP.



En cuanto a clubes, treinta y nueve de los cincuenta y seis lo han hecho de forma completa, es decir, el director de comunicación y marketing o el director de comunicación y el director de marketing han respondido a sus respectivos cuestionarios. Seis clubes ha respondido de forma parcial: ha respondido el director de marketing o bien el director de comunicación. Y, finalmente, once clubes han declinado participar.

Ilustración 10.7. Índice de respuesta de clubes deportivos. Elaboración propia.



A continuación se señala todos aquellos profesionales que han tenido a bien responder al cuestionario:

LIGA BBVA

Club Atlético de Madrid

Director de comunicación: Rafael Alique

RCD Espanyol

Director de comunicación: Xavi Salvatella

Director de marketing: Antoni Alegre

Getafe CF

Director de comunicación y marketing:

José Antonio Cuétara

Granada CF

Director de comunicación: Javier Fernández - Rufete

Gerente: David Navarro

UD Levante

Director de comunicación: Alberto Gil

Director de marketing: Vicente Herrero

RCD Mallorca

Área de comunicación y marketing: María del Mar Bosch

Director de marketing: Juanjo Amengual

CA Osasuna

Director de comunicación: Guillermo Pérez

Director de marketing: Carlos Mangado

Sevilla FC

Director de comunicación: Jesús Gómez

Director de marketing: Manuel León

Racing de Santander

Director de comunicación y marketing:

Alberto Aparicio

Rayo Vallecano

Director de comunicación: Fernando López

Director de marketing: Javier Martín

Real Sporting de Gijón

Director de comunicación: José Luis Rubiera

Secretario general: Carlos Barcia

Valencia CF

Director de relaciones externas: Jordi Bruixola

Directora de marketing: María Vanacloig

Villarreal CF

Director de comunicación: Hernán Sanz

Director general: Federico Alcacer

Real Zaragoza

Director de comunicación: Rubén Ramos

Director de marketing: Conrado Molina

LIGA ADELANTE

UD Almería

Director de marketing: Juan Carrillo

Celta de Vigo

Director de marketing: Camilo Lobato

Director de comunicación: José Carlos Bastos

Córdoba CF

Director de comunicación: Lorena Sánchez

Secretario general: Carlos Hita

RC Deportivo de La Coruña

Director de comunicación y marketing:

Pablo Pereiro

Elche CF

Director de comunicación y marketing:

Jorge Pérez

Gimnàstic De Tarragona

Director de comunicación: Xavi Ribera

Director de marketing: Quim Espinosa

Girona FC

Director de comunicación y marketing: Xavi Jofre

CD Guadalajara

Director de comunicación: Roberto Rodríguez

Director de marketing: José Luis Gonzalo

SD Huesca

Gerente: Raúl Ojeda

UD Las Palmas

Director de comunicación: Miguel Díaz

Director de marketing: Frank Gornés

Real Murcia CF

Director de comunicación: Antonio Ruíz

Directora de marketing: Irene Montoya

CD Numancia

Director de comunicación y marketing: Luis Martínez

CE Sabadell

Director de comunicación: Álvaro Montoliu

Directora comercial: Katia Fontanet

Recreativo de Huelva

Director de comunicación: Nardy Lafuente

Real Valladolid CF

Director de comunicación: Mariano Mancebo

Director de marketing: Javier Gallo

Xerez Deportivo

Director de comunicación: Jorge Durán

Director de marketing: Paula de La Peña

LIGA ENDESA

Asefa Estudiantes

Directora de comunicación: Eire García.
Director de marketing y comunicación: Juan Useros

Assignia Manresa

Director de comunicación: Nil Llobet
Director de marketing: Alicia Cotes

Baloncesto Fuenlabrada

Director de marketing: Jorge Sanz

Bizkaia Bilbao Basket

Director de comunicación: José Manuel Monje
Director de marketing: Iasone Peña

Blancos de Rueda Valladolid

Jefe de Prensa: Saúl Asensio
Director de marketing: Virgilio Cifuentes

CAI Zaragoza

Director de comunicación: Arturo Sisó
Director de marketing: Miguel Mur

Caja Laboral Baskonia

Director de comunicación: Nacho Goicotxea
Director de marketing: Mikel Bárcena

Cajasol Banca Cívica

Director de comunicación: Nacho Delgado
Director de marketing: Virginia Simón

FIATC Mutua Joventut

Director de marketing: Daniel Llurba

Gran Canaria 2014

Director de comunicación: Oliver Suárez
Director de marketing: Miryam González

Lagun Aro GBC

Jefe de prensa: Luis Arconada
Director de marketing: Pablo Navallas

Lucentum Alicante

Director de marketing: José María Choclan
Jefa de prensa: Carolina Padilla

Obradoiro CAB

Directora de comunicación: Maira Porto

UCAM Murcia

Director de comunicación: Felipe Meseguer
Director de marketing y comercial: José Garrido

Unicaja de Málaga

Director de comunicación: Ignacio Almarcha
Director de marketing: José Carlos Gaspar

Valencia Basket

Área de comunicación: Álvaro Martínez
Área de marketing: Carlos Bauset

Así, han desestimado responder al cuestionario los siguientes clubes: Athletic de Bilbao, FC Barcelona, Betis Balompie, Málaga CF, Real Madrid, Real Sociedad, AD Alcorcón, CD Alcoyano, Cartagena CF, Hércules CF y Recreativo de Huelva. Cuatro de la primera división de fútbol, cinco de la segunda división y dos que, como se ha señalado, forman parte de la LFP y ACB. Excepto los dos clubes mixtos, el total de los clubes de la Liga ACB han tomado parte en la investigación.

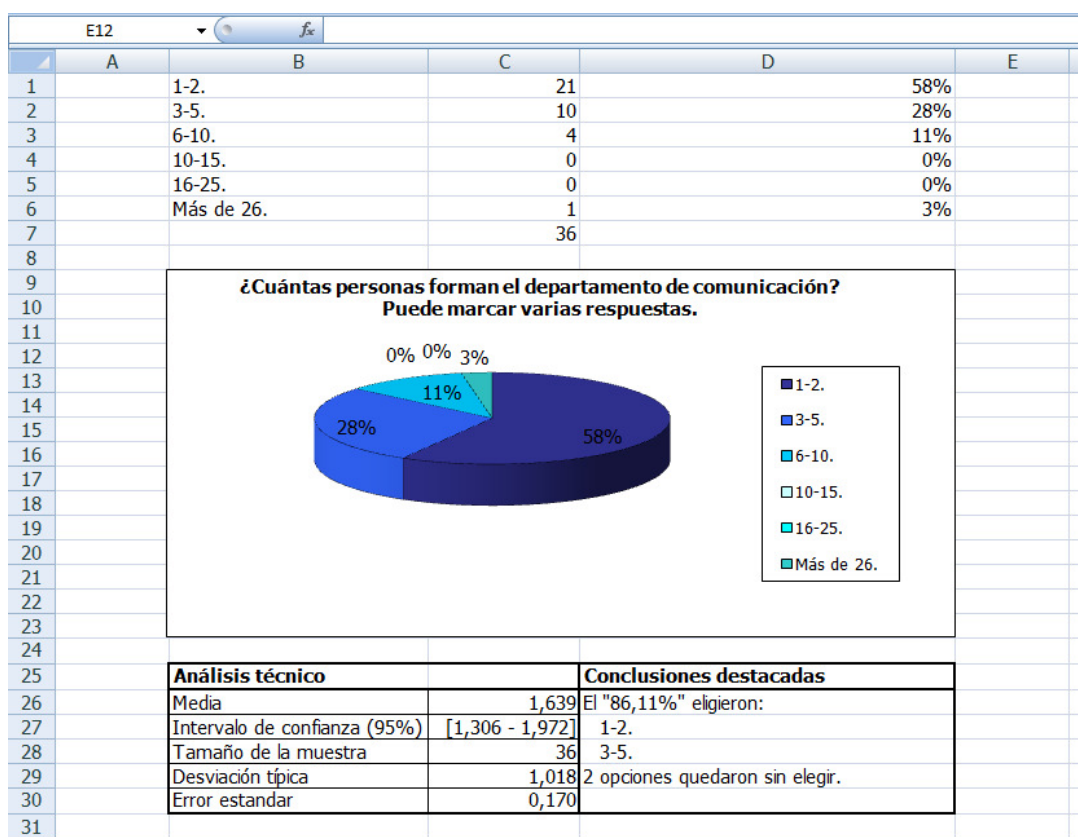
La ausencia de dichos clubes no se considera un agravio para la representatividad de la investigación puesto que siendo un porcentaje reducido (un 20%), la dimensión de muchos de estos clubes se corresponde además con los dos polos de la muestra, es decir, los grandes trasatlánticos del deporte español (FC Barcelona y el Real Madrid) y clubes modestos del ámbito profesional (AD Alcorcón, CD Alcoyano y Cartagena CF).

Por último, destacar que la respuesta a los cuestionarios por parte de los 77 profesionales se ha desarrollado con la asistencia del doctorando al otro lado del teléfono para resolver cualquier duda y cerciorarse que quien responde al cuestionario es el directivo seleccionado en la muestra. El contacto con la muestra a partir de la atención telefónica ha permitido desarrollar una observación de los sujetos frente al cuestionario de gran valor a la hora de analizar los resultados derivados de las medias de cada respuesta.

La web <http://www.encuestafacil.com> ha sido la plataforma digital que ha servido de apoyo y soporte para el desarrollo de esta etapa cuantitativa. Tras el envío a través de correo electrónico a cada profesional que componía la muestra de un enlace *on line* dirigido a una extensión del *site* específico de *encuestafacil.com* donde se alojaba el cuestionario específico para su figura profesional, los encuestados han podido completar y grabar sus contestaciones empleando para ello distintos tiempos. Mientras que el entrevistado más rápido consiguió completar el cuestionario en poco más de ocho minutos, otros alcanzaron la media hora puesto que reflexionaban cada una de las preguntas. El tiempo estimado según los test previos era de quince minutos. La mayoría de los participantes respondieron en ese tiempo aproximado. Al finalizar la entrevista el entrevistador y encuestado podían comprobar la correcta grabación de los datos.

Una vez superada la fecha estipulada para la recogida de datos del trabajo de campo, se procede a su análisis. La propia plataforma web <http://www.encuestafacil.com> incluye un software para el procesamiento de los datos. Ofrece la posibilidad una vez se da por cerrada la encuesta específica correspondiente de cada uno de los tres perfiles generar una plantilla de resultados para cada una de las preguntas. Para cada pregunta de cada cuestionario exporta un documento de datos del programa “Excel” en el que se recogen el número de contestaciones a esa pregunta con validez, el nombre de los sujetos que han respondido, el número de respuestas que ha recibido cada una de las opciones propuestas y finalmente el porcentaje que representa cada opción respecto al total. También incluye un gráfico representativo sobre la pregunta. En la siguiente ilustración se observa el documento exportado por el sistema.

Ilustración 10.8. Ejemplo de visualización de los datos de cada pregunta del cuestionario en encuestafacil.com.



El análisis de cada perfil y cada pregunta concreta deviene de la recopilación de todos los documentos de “Excel” exportados incidiendo en el número de respuesta de cada opción de pregunta y sus porcentajes sobre el total el universo concreto. Para la confección de los resultados globales ante cada pregunta compartida por los dos o los tres perfiles profesionales recogidos en la muestra, se recuerda que cinco sextas partes del cuestionario son idénticas, se ha recurrido a un procesamiento externo a Encuestafacil.com puesto que la plataforma no era capaz de vincular y reconocer los distintos cuestionarios.

Con los datos importados de cada pregunta de cada cuestionario específico se ha creado un sumatorio de las tres opciones o “resultado global”. Dicho sumatorio se genera como acumulación de las respuestas de cada colectivo para cada pregunta y, posteriormente, se reconoce, a partir de dos operaciones estadísticas, el número de respuestas de cada opción y el porcentaje de cada una de ellas sobre el total. En el DVD que se adjunta se incluyen los tres documentos de “Excel” creados para contener las preguntas y datos de respuesta de cada perfil profesional – director de comunicación y marketing, director de comunicación y director de marketing – y el que contiene las operaciones para obtener la media del conjunto global de cada pregunta del cuestionario.

10.3. LA ETAPA CUALITATIVA

10.3.1. La etapa cualitativa como fase de contraste

Tras el establecimiento de unas conclusiones iniciales, de corte cuantitativo, sobre el estado de la cuestión y escenarios futuros, éstas se someten a un proceso de confrontación con el segundo trabajo de campo a partir de técnicas cualitativas (ÁLVAREZ-GAYOU, 2003:128). LÓPEZ LITA indica que el contraste supone “un valor añadido a la investigación” (2001:13).

La selección de la muestra participante en esta segunda fase del trabajo de campo viene dada por el marco teórico establecido y la distancia frente a los propios directivos de los clubes deportivos. Por tanto, se eligen profesionales vinculados al mundo de la comunicación corporativa, la gestión empresarial, el marketing deportivo y el periodismo deportivo que a día de hoy no forman parte de ningún club profesional de fútbol y baloncesto. Se cuenta así con once profesionales de reconocido prestigio. Esta etapa se descompone a su vez en dos fases: el grupo de discusión y una serie de entrevistas en profundidad.

La presente etapa de contraste es absolutamente necesaria en esta investigación por tres razones:

- En primer lugar, corrige las posibles respuestas distorsionadas o poco verosímiles por parte de los profesionales de los clubes deportivos.
- En segundo lugar, desarrolla un ejercicio de comparación entre el estado de la comunicación corporativa en España y ese mismo estado, en el sector del deporte y concretamente en las organizaciones deportivas profesionales.

- Finalmente, los “expertos” pueden calibrar la idoneidad de los retos que debe afrontar el sector para alcanzar la excelencia así como el modelo de gestión que permitiera alcanzar ese objetivo, presentado en el bloque documental de este documento.

10.3.2. Descripción del grupo de discusión

El espíritu dialéctico de un grupo de discusión (BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, 2009:139) acoge la presentación de las conclusiones iniciales de sobre el estado de la comunicación corporativa y marketing en los clubes deportivos profesionales. Del mismo modo, se plantean los retos a los que enfrentarse y el posible modelo de gestión integrado de comunicación y marketing en una entidad deportiva extraído de las fuentes documentales. Dada la densidad de información se opta por incidir o prestar especial atención en esta primera sub-fase de contraste de forma prioritaria en la reflexión y crítica del estado del sector desde distintas perspectivas profesionales.

El Grupo de Discusión se celebró el día 2 de diciembre de 2011 en la sala de juntas de la sede de la Asociación Española de Directivos de Comunicación en la ciudad de Madrid. Los profesionales que participaron en esta técnica de investigación cualitativa fueron:

- Carlos Campos, director de Managing Sport y profesor de marketing deportivo en la Universidad de Extremadura.
- Sebastián Cebrián, Director General de la Asociación Española de Directivos de Comunicación y ex director de comunicación de Carrefour.
- Sandra Sotillo, Socia-Consultora de Villafañe y Asociados; Ex Directora de Comunicación de Institución Educativa SEK.
- Pascual Martínez, Director de estrategia y Desarrollo de la Federación Española de Baloncesto, anteriormente formó parte IBM y Lenovo.

En esa cita, tras una breve introducción sobre el contexto, motivos, objetivos y metodología de esta Tesis Doctoral se puso sobre la mesa las conclusiones más representativas de la etapa cuantitativa y los retos y modelo de gestión propuesto en la fase documental. Durante ciento veinte minutos, el grupo discutió y acordó posiciones respecto al estado de los clubes deportivos en España desde los distintos ángulos que representaban los profesionales invitados.

A continuación se exponen las diapositivas de la presentación:



JUSTIFICACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO: Los clubes deportivos profesionales de fútbol y baloncesto en España.

ETAPA EXPLORATORIA	ETAPA CONCLUSIVA	ETAPA DE CONTRASTE	ETAPA DEFINITIVA
Estudio documental	Selección de la muestra	Panel de expertos	Análisis
Diseño del cuestionario	Entrevista telefónica cuestionario on-line	Revisión de conclusiones	Conclusiones finales
	Conclusiones Iniciales	Confrontación del modelo	Líneas futuras

TÉCNICAS CUANTITATIVAS: Encuesta/ entrevista telefónica a partir de 3 cuestionario *on-line* dirigidos a tres colectivos: *director de comunicación y marketing, director de comunicación y director de marketing.*

TÉCNICAS CUALITATIVAS: panel de expertos

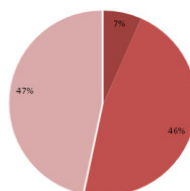
2



UNIVERSO DE CLUBES Y PROFESIONALES

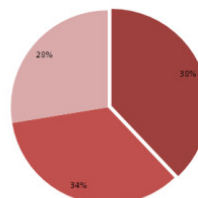
Universo de profesionales (105)

- Directores de comunicación y marketing (7)
- Directores de comunicación (49)
- Directores de marketing (49)



Universo de clubes (56)

- Liga BBVA (22)
- Liga ADELANTE (20)
- Liga ENDESA (14)

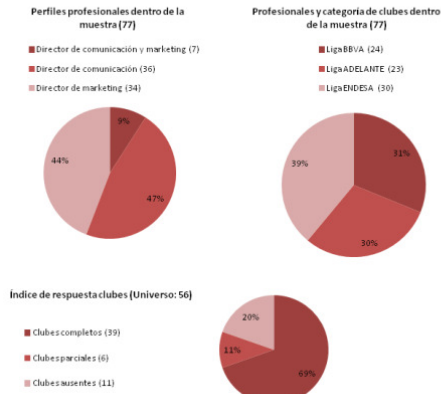


3



DATO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Índice de respuesta del 73,3%. Los cuestionarios han sido contestados por 77 de los 105 profesionales.



4



MECÁNICA DEL PANEL DE EXPERTOS

3 BLOQUES

A) Exposición de los resultados más significativos obtenidos en el trabajo de campo cuantitativo (encuesta):

- I. Estructura y organización del departamento.
- II. Gestión del departamento.
- III. Empleo de técnicas de comunicación y marketing.
- IV. Planificación y herramientas de comunicación y mk.
- V. Investigación, auditoría, intangibles y conocimiento.

B) Planteamiento de los retos del sector para alcanzar la excelencia

C) Presentación de un posible modelo de gestión de comunicación y marketing.

5

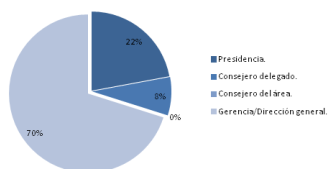


ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

¿En qué posición del organigrama se ubica el director de comunicación y marketing en su club? GLOBAL.



¿De quién depende el responsable del departamento? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.

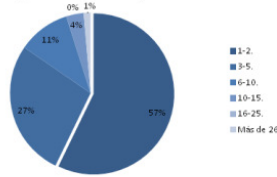


6

METODOLOGIA
INDICE DE RESPUESTA
MECANICA
PRESENTACION
RESULTADOS CUANTITATIVOS:
-Estructura y organización
-Gestión
-Tareas
-Planificación
-Investigación
RETOS
MODELO
UNIVERSITAT JAUME I

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

¿Cuántas personas forman el departamento de comunicación y/o marketing? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL



¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL

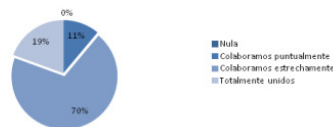


7

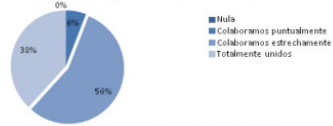
METODOLOGIA
INDICE DE RESPUESTA
MECANICA
PRESENTACION
RESULTADOS CUANTITATIVOS:
-Estructura y organización
-Gestión
-Tareas
-Planificación
-Investigación
RETOS
MODELO
UNIVERSITAT JAUME I

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

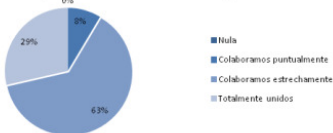
¿Qué relación mantiene con el departamento de marketing? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.



¿Qué relación mantiene con el departamento de comunicación? DIRECTOR DE MARKETING.



¿Qué relación mantiene con el departamento de comunicación o marketing? GLOBAL.

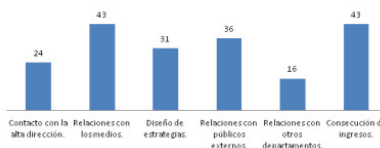


8

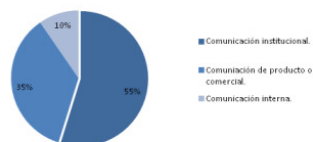
METODOLOGIA
INDICE DE RESPUESTA
MECANICA
PRESENTACION
RESULTADOS CUANTITATIVOS:
-Estructura y organización
-Gestión
-Tareas
-Planificación
-Investigación
RETOS
MODELO
UNIVERSITAT JAUME I

GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

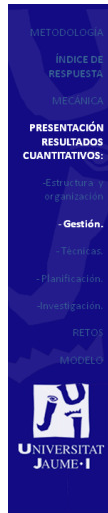
¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación y/o marketing? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL



Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL

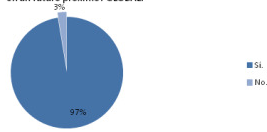


9

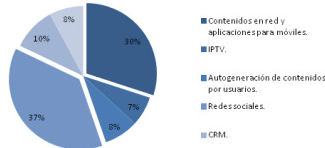


GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo? GLOBAL.



¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



10



EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

- RELACIONES INFORMATIVAS
- MEDIOS PROPIOS
- COMUNICACIÓN FINANCIERA
- COMUNICACIÓN DE CRISIS
- COMUNICACIÓN DEL LÍDER
- COMUNICACIÓN INTERNA
- EVENTOS CORPORATIVOS
- COMUNICACIÓN PUBLICITARIA
- PATROCINIO
- COMUNICACIÓN DE RSC

TÉCNICAS DE MARKETING

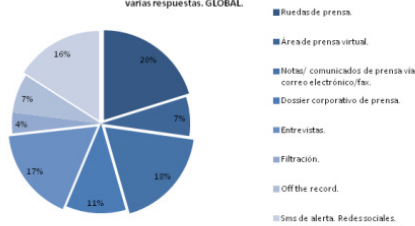
- CAPATACIÓN DE FONDOS
- MERCHANDISING
- PLATAFORMAS DE FIDELIZACIÓN
- BASES DE DATOS

11

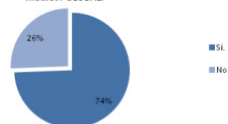


EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

¿En las relaciones informativas que herramientas, acciones y medios utiliza? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



¿Dispone de algún reglamento interno y externo de relación con los medios? GLOBAL.

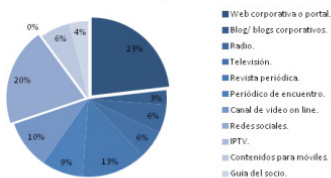


12

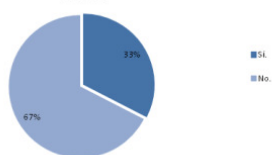
METODOLOGÍA
 ÍNDICE DE RESPUESTA
 MECÁNICA
 PRESENTACIÓN
 RESULTADOS CUANTITATIVOS:
 Estructura y organización
 Gestión
 Técnicas
 Planificación
 Investigación
 RETOS
 MODELO
 UNIVERSITAT JAUME I

EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

¿En la gestión de medios propios que canales utiliza el club? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



¿Dispone de un plan de comunicación de crisis? GLOBAL.

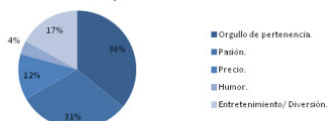


13

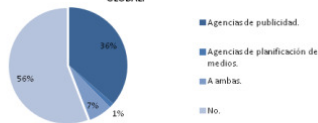
METODOLOGÍA
 ÍNDICE DE RESPUESTA
 MECÁNICA
 PRESENTACIÓN
 RESULTADOS CUANTITATIVOS:
 Estructura y organización
 Gestión
 Técnicas
 Planificación
 Investigación
 RETOS
 MODELO
 UNIVERSITAT JAUME I

EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

¿Cuáles son los conceptos, argumentos o ejes de comunicación más habituales en las campañas de publicidad de su club? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios? GLOBAL.



14

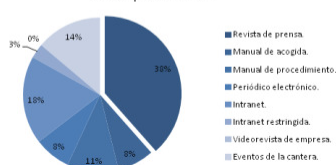
METODOLOGÍA
 ÍNDICE DE RESPUESTA
 MECÁNICA
 PRESENTACIÓN
 RESULTADOS CUANTITATIVOS:
 Estructura y organización
 Gestión
 Técnicas
 Planificación
 Investigación
 RETOS
 MODELO
 UNIVERSITAT JAUME I

EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

¿Recurre a agencias especializadas de eventos? GLOBAL.



¿Qué acciones y canales de comunicación interna emplea? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



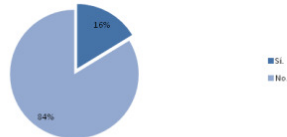
15



EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING



¿El líder de la organización recibe algún tipo de formación en comunicación oral? GLOBAL.



17

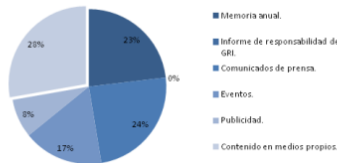


EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

¿Existe un plan explícito de comunicación interna? GLOBAL.



¿Qué soportes de comunicación utiliza para transmitir la RSC de su organización? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.

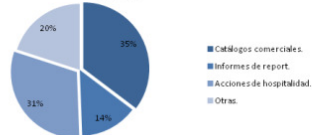


16

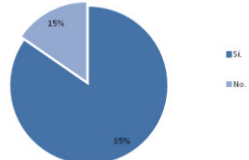


EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

¿Qué herramientas utiliza para la generación de ingresos a través de patrocinio o soportes publicitarios? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



¿Tiene establecida una política de productos de merchandising oficiales? GLOBAL.



18

METODOLOGÍA

ÍNDICE DE RESPUESTA

METODOLÓGICA

PRESENTACIÓN RESULTADOS CUANTITATIVOS:

Estructura y organización

Gestión

Técnicas.

Planificación

Investigación

RETO

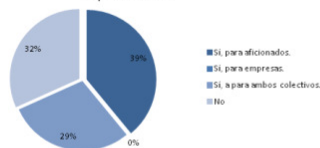
MODELO



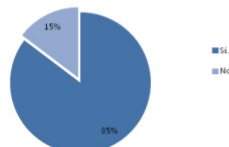
UNIVERSITAT JAUME I

EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

¿Su club dispone de plataformas de fidelización a aficionados o empresas? GLOBAL



¿Disponen de un fichero digital, ordenado y depurado de base de datos? GLOBAL



19

METODOLOGÍA

ÍNDICE DE RESPUESTA

METODOLÓGICA

PRESENTACIÓN RESULTADOS CUANTITATIVOS:

Estructura y organización

Gestión

Técnicas.

Planificación.

Investigación

RETO

MODELO



UNIVERSITAT JAUME I

FILOSOFÍA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HERRAMIENTAS

¿El club que usted representa tiene establecido un/a...?

	SI, de forma explícita.	SI, aunque no está redactada.	No.
Misión y Visión.	23%	61%	16%
Valores	30%	48%	22%
PEG	30%	48%	22%
Estrategia de com y MK vinculada	29%	53%	18%
Objetivos	44%	44%	12%
Márgico	34%	34%	32%
Plan director de reputación	6%	17%	77%
Plan Com	33%	31%	36%
Plan Mk	45%	34%	21%
Normativa Gral de Com	32%	47%	21%
Mapa de públicos	19%	47%	34%

20

METODOLOGÍA

ÍNDICE DE RESPUESTA

METODOLÓGICA

PRESENTACIÓN RESULTADOS CUANTITATIVOS:

Estructura y organización

Gestión


Técnicas.

Planificación.

Investigación

RETO

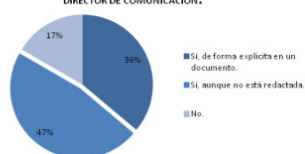
MODELO



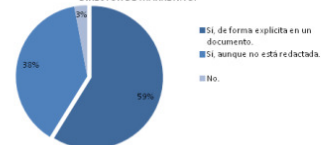
UNIVERSITAT JAUME I

FILOSOFÍA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HERRAMIENTAS

¿El departamento cuenta con unos objetivos específicos? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.



¿El departamento cuenta con unos objetivos específicos? DIRECTOR DE MARKETING.

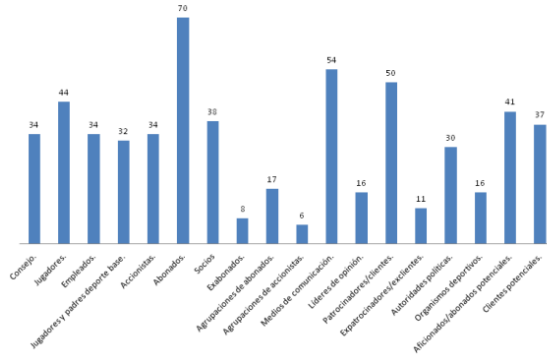


21



FILOSOFÍA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HERRAMIENTAS

¿Cuáles son los públicos de mayor importancia? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL

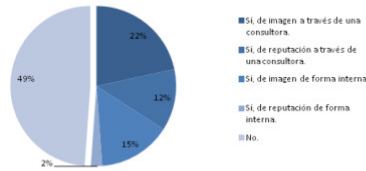


22



INVESTIGACIÓN, AUDITORÍA, INTANGIBLES Y CONOCIMIENTO

¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL



¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor o de mercado? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL

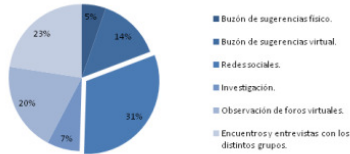


23

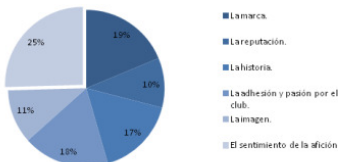


INVESTIGACIÓN, AUDITORÍA, INTANGIBLES Y CONOCIMIENTO

¿Qué vías de intercambio de información con los distintos públicos utiliza su organización? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL



¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL

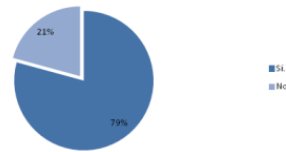


24



INVESTIGACIÓN, AUDITORIA, INTANGIBLES Y CONOCIMIENTO

¿Cree que este valor intangible directamente vinculado a la consecución de ingresos? GLOBAL.



25



PLANTEAMIENTO DE LOS RETOS DEL SECTOR PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA

I

- Generar confianza para que el primer ejecutivo de cada club apueste por una gran área que incluya y coordine estas dos funciones directivas y máximo o máximos responsables se ubiquen en la cúspide de la organización.

- Profesionales con una formación específica.

II

- Superar esta confusión, esta visión reduccionista, este modelo vetusto de relaciones informativas y gestión comercial y abrir a las entidades deportivas la posibilidad de una gestión que persiga la excelencia en comunicación corporativa y recursos intangibles.

- Vinculando las nuevas tecnologías y, principalmente, la generación de contenidos informativos en distintos soportes multimedia.

26



PLANTEAMIENTO DE LOS RETOS DEL SECTOR PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA

III

- Lograr una regularidad entre las distintas técnicas, explotar la potencialidad de cada una de ellas, refinar aquellas que presentan una relativa evolución y crear en aquellas que aunque no sean determinantes en un corto plazo si lo pueden ser en un futuro próximo. Es evidente la apuesta por aquellas técnicas y funciones cuyo rédito se obtiene en el corto plazo.

- Por otra parte, sería conveniente considerar que para lograr una excelencia en su servicio es necesario contar con los servicios de profesionales especializados en cada una de las áreas.

IV

- Los procesos de planificación resultan imprescindibles en el contexto actual. Sin ellos es imposible alcanzar la excelencia, independientemente del ámbito o de las singularidades del sector. Se deberá abandonar aquellas presunciones abstractas en todos esos casos en los que "existe una planificación, aunque no está redactada", explicitar el destino y compartir el camino a seguir.

27



PLANTEAMIENTO DE LOS RETOS DEL SECTOR PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA

V

• La confianza en la investigación y la auditoria como base del proceso estratégico será determinante a la hora de evolucionar el sector y asemejarlo a las élites empresariales. En buena medida, el conocimiento exhaustivo y sistemático de las percepciones y tendencias de sus públicos será relevante a la hora de satisfacer "el sentimiento de la afición", la fuente de la vinculación emocional a unos rasgos identitarios, y de forma consecutiva obtener una mayor generación de ingresos.

y VI

• El reto principal que los clubes tienen ante si pasa por la construcción y respeto de la identidad propia, como núcleo central de cualquier negocio, y la adopción de los principios del *corporate*. Todo ello contribuirá al diseño de redes de comunicación multimedia, a la generación de mayores ingresos, a la satisfacción de los aficionados y al cumplimiento de cada vision corporativa.



PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

Características del modelo de gestión de comunicación y marketing de una entidad deportiva

- Estratégico.
- Integrado.
- Corporativo.
- Bidireccional.
- Polivalente.
- Multimedia y multitécnico.
- Generalista.
- Procedimental.
- Creativo.
- Ético.



A grandes rasgos, cabe destacar que la interacción entre los participantes, dos de ellos integrantes de sector deportivo y otros dos de la gestión más vanguardista de la comunicación corporativa, sirvió para mostrar claramente dos cuestiones: la distancia que existe entre los modelos de gestión y presunciones básicas que funcionan en el seno del deporte frente al ámbito de la empresa privada. Y dos: la singularidad del deporte como escenario de gestión cuyas variables no se atienen a otras regiones empresariales. En el DVD anexo a este documento se recogen el documento de audio correspondiente al Grupo de discusión.

10.3.3. Descripción del las entrevistas en profundidad

Tras la revisión y contraste del estado, los retos y el modelo por parte de los “expertos” participantes en el “grupo de discusión”, la segunda sub-fase de la etapa de contraste viene dada por la celebración de siete entrevistas en profundidad semiestructuradas basadas en un guión (PATTON, 1990 y VALLÉS, 1999). Las entrevistas en profundidad (BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, 2009:112) constan de un diseño específico y de una duración acotada entre los treinta y sesenta minutos. El diseño de esta entrevista

Se expone brevemente los resultados de la etapa cuantitativa así como las principales valoraciones de los participantes en el “focus group”. En este caso se presta mayor atención a la labor prospectiva sobre los retos estipulados y el modelo de gestión.

Esta segunda sub -fase de esta etapa de contraste conviene siete entrevistas en profundidad a otra serie de expertos en el ámbito de la comunicación, el deporte y el marketing. En esta ocasión, los entrevistados han sido:

- Antonio Lacasa y Blay, consultor en comunicación y marketing. Codirector del MBA-Máster en Gestión del Deporte y el Entretenimiento en la Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid - Universidad Europea de Madrid.
- Amalio Moratalla, director del área de Reputación Corporativa y Deporte en Llorente & Cuenca. Anteriormente fue adjunto a dirección en Marca.

- Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence. Profesor Asociado en ESADE y Profesor Asociado en Instituto de Empresa Business School. Ex Director de estrategia y evaluación del área global de comunicación y marca en BBVA.
- Emilio Abejón, coordinador de la Federación de Asociaciones de Socios, Accionistas y Abonados del Fútbol Español. Ha sido profesional de la comunicación y el marketing en la industria musical.
- Manuel Saucedo, director de comunicación de Unidad Editorial. Director en dos etapas del diario Marca.
- Ramón Fuentes, redactor y presentador de Mediaset España y columnista de Marca. Profesor asociado de la Universidad CEU San Pablo.
- Dr. Francisco Fernández Beltrán, director del Servei de Comunicació i Publicacions de la Universitat Jaume I. Profesor en esta misma universidad.

Cada una de las entrevistas en profundidad ha durado de treinta a sesenta minutos. Han tenido lugar en Madrid entre el 23 y 26 de enero de 2012 a excepción de la entrevista al Dr. Fernández Beltrán que se ha celebrado en Castellón el 14 de febrero.

Los temas que se han tratado han sido, de forma introductoria, las conclusiones propias sobre el estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles así como las principales cuestiones relativas extraídas en el grupo de discusión. Principalmente, se ha incidido en la visión prospectiva hacia los retos de futuro del sector y el posible modelo de gestión con el objeto final de corroborar, o disentir, sobre los desafíos y escenarios que, a la postre, pretende proponer la presente investigación. Para ello se han utilizado las mismas diapositivas de presentación que en el grupo de discusión y además de ha añadido las principales aportaciones del Grupo de Discusión. De modo que esta segunda sub-fase de la Etapa de Contraste supone una evolución de la anterior y no una prueba paralela. A continuación se incluyen las diapositivas presentadas a los entrevistados y surgidas del Grupo de discusión:

11. CONCLUSIONES SOBRE LOS RETOS POR PARTE DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

SOTILLO: "El estudio me parece bueno, y me parece que es muy oportuno. Esta es una **foto bastante exacta, aunque parezca decepcionante**. A mí de la sensación que poco a poco hay una progresiva profesionalización".

P. MARTÍNEZ: "Creo que las seis recomendaciones o seis retos que has planteado me ha parecido que están **clavados**. Si no hubiera el estudio y tuviera que decir los retos del sector de las entidades deportivas, creo que me acercaría mucho. Creo que es bastante acertado. No porque venga de un estudio de datos, sino porque creo que has sabido leer los datos. Hay mucho sentido común en estos retos."

S. CEBRIÁN: "Coincido con Pascual que las conclusiones como tal son una **hoja de ruta magnífica** que puede dar mucha luz sobre la profesionalización de la **gestión de la comunicación y el marketing, y de una visión estratégica y corporativa con dependencia del primer nivel**. Sería oportuno que se incluyera el planteamiento de misión y visión. Es decir que todo esto hay que trabajarlo desde una visión".

13

12. CARACTERÍSTICAS Y PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA

- Estratégico. •Multidireccional.
- Proactivo •Multimedia y multitécnico.
- Integrado. •Generalista.
- Corporativo. •Procedimental.
- Transversal. •Creativo.
- Polivalente. •Ético.



13. CONCLUSIONES SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO POR PARTE DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

P. MARTINEZ: “El modelo que planteas de gestión es un **modelo posible, pero tiene algunas dificultades**. Y es que la integración en una misma dirección de las comunicaciones, el marketing y la venta **es a la práctica muy difícil de llevar** y más en el ámbito deportivo. Creo que el planteamiento es muy correcto. Sobre todo en la visión, plan estratégico y misión, pero a partir de ahí las funciones se tienen que deslindar. Creo que lo que estás dibujando es **la figura que no existe** en ninguna organización deportiva que es un **director de estrategia**; es el que tiene que colocarse en lo alto de ese modelo, definir el plan estratégico general, el que tiene una visión de comunicación y marketing, y proyectos de futuro, en el desarrollo de la propia organización.”

S. CEBRIAN: “Metería ahí la figura de ese que tu llamabas ‘director de estrategia’, que bueno **yo lo llamaría director de comunicación**. Las aptitudes de ese Dircom, que está **más en la definición de una estrategia que en un técnico que defina los medios**. Es un concepto anacrónico el de ‘yo necesito como director de comunicación a un periodista’.”

C.CAMPOS: “Se me ocurría otro adjetivo que podía ser **“Proactivo”**. En el sentido de resistente a esos vaivenes o avatares deportivos. Esta industria nuestra es muy reactiva. Si un resultado no acompaña, bum. Y vale todo para ganar. Se aceptan todos los disparates” También incluye el hecho de **“compartir”** ese modelo, probablemente en sentido de inclusión de todos los grupos de interés. “El club somos todos. A lo mejor, en **tres palabras**. Pero de más gentes que no tan interiorizado”.

SOTILLO apuesta por dotar a ese modelo de una “transversalización”. Indica que “no sólo con marketing, **el modelo de reputación debe ser transversal** porque sin tu identificas un problema en RRHH o que no está haciendo nada el responsable de RSC, afecta a la reputación, y eso se debe vincular a todas las áreas de la organización. Entonces esto funciona si esta dirección de comunicación o de marketing está arriba en la parte alta de la compañía”. MARTINEZ: “Probablemente este PERIC tiene que subir un escalón arriba”.

La cita final del panel la expresó SOTILLO, resumiendo todo lo analizado con la colaboración del resto de expertos: **“Para mí lo primero es que falta una profesionalización en la cúpula de los clubes que repercute hacia abajo en todo los niveles. Y creo que lo más importante es hacer esa labor de evangelización o los gestores de arriba que entiendan que la comunicación no es hablar con el de prensa. La comunicación es como transmitir esos valores que tengo arriba esa misión, esa visión y que eso genere valor para el club, para sus aficionados, para los accionistas y para los jugadores”**. El resto de participantes coinciden. CEBRIAN señala “Me parece importante que este estudio puede tener una difusión hacia lo que son los gerentes, directores generales y presidentes de los clubes y organizaciones deportivas. Hay que tocar arriba porque si esto se queda más en el área, se quedará en el cajón”. MARTINEZ respalda esta visión: “Hay mucha gente en los departamentos que podría hacer más cosas pero que no puede”. También CAMPOS: “Vuelvo al principio, a lo que decía Cruyff. Lo que pasa abajo es el reflejo de lo que se decide arriba”.

Una vez desarrolladas las entrevistas, se analiza los datos a partir de las transcripciones de cada entrevista, aplicando la técnica de análisis del discurso y determinando su representatividad por el grado de saturación discursiva, de acuerdo a lo indicado por la metodología (VAN DIJK, 1997). Se analiza y describe detalladamente el ejercicio de contraste que han desarrollado los entrevistados de forma consecutiva y complementaria al grupo de discusión. También se recogen algunas sugerencias, oportunidades o retos que trascienden a las propuestas y que suponen un valor añadido por los entrevistados. Tras el análisis y conclusión de los distintos discursos puede decir que esta segunda fase del panel de expertos, considerada como un ejercicio de validez y fiabilidad de las propuestas, queda completada. En el DVD anexo a este documento se recogen los documentos de audio correspondientes a las Entrevistas en profundidad.

11. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ETAPA CUANTITATIVA

11.1. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

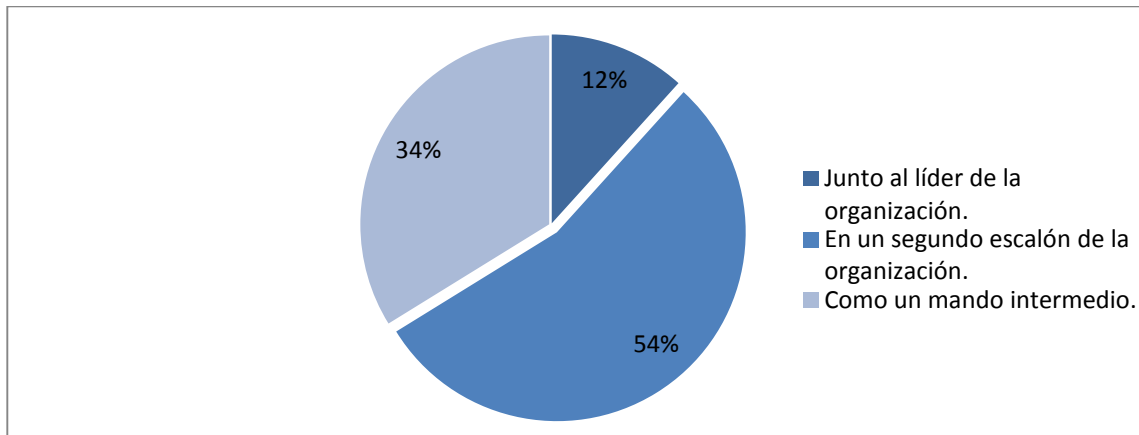
El primero de los bloques del cuestionario tiene como objetivo conocer la ubicación y relevancia de las funciones de comunicación y marketing en el seno de las organizaciones deportivas. Comprende una batería de preguntas acerca de la composición estructural de los departamentos de comunicación y marketing, la formación de sus integrantes y la relación entre los distintos departamentos que pueden compartir determinadas tareas o competencias. El capítulo siete de esta tesis doctoral revisa distintas concepciones sobre esta cuestión.

En la exposición de los datos que sucede, tanto de este bloque como de los cuatro restantes, se advierte de la inclusión de aquellos gráficos más significativos o representativos. Preferentemente aquellos cuadros de carácter GLOBAL, elaborados a partir de los datos de los dos o tres perfiles concurrentes, y que muestran la media y estado del sector. En los casos en los que sea pertinente la segmentación, se presentarán los tres o cuatro gráficos. Previamente al documento gráfico, se introduce la conclusión relativa a dicha cuestión. En el apartado de Anexos se muestran los más de ciento cuarenta gráficos que comprende la investigación cuantitativa al completo.

11.1.1. Dependencia y composición de los departamentos de comunicación y marketing

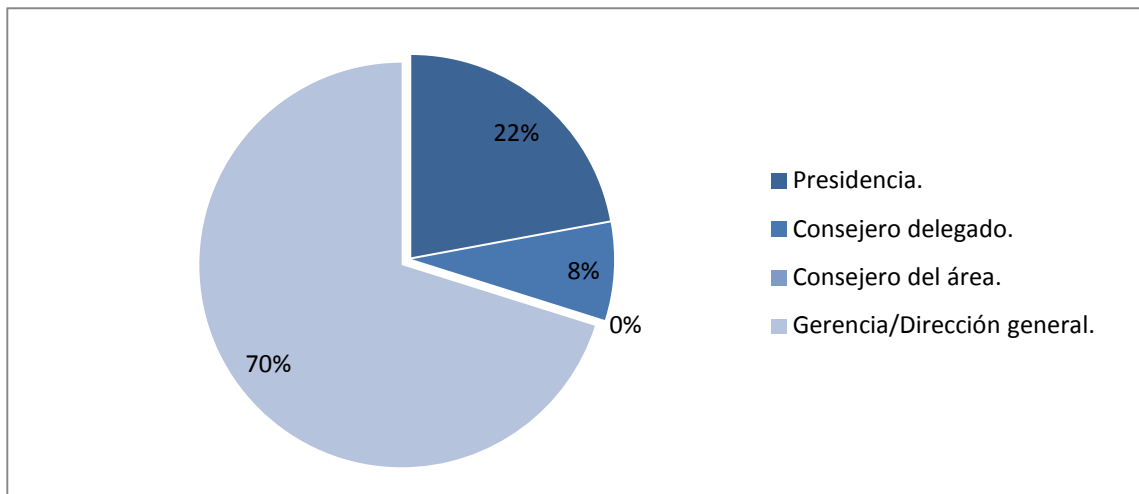
En cuanto a la dependencia de los departamentos la primera conclusión que se extrae es que las figuras del director de comunicación o del director de marketing no forman parte de la cúpula de la organización. Suelen ubicarse en un segundo escalón de la organización (55%) o como un mando intermedio (34%).

Ilustración 11.1 ¿En qué posición del organigrama se ubica el director de comunicación y marketing en su club? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



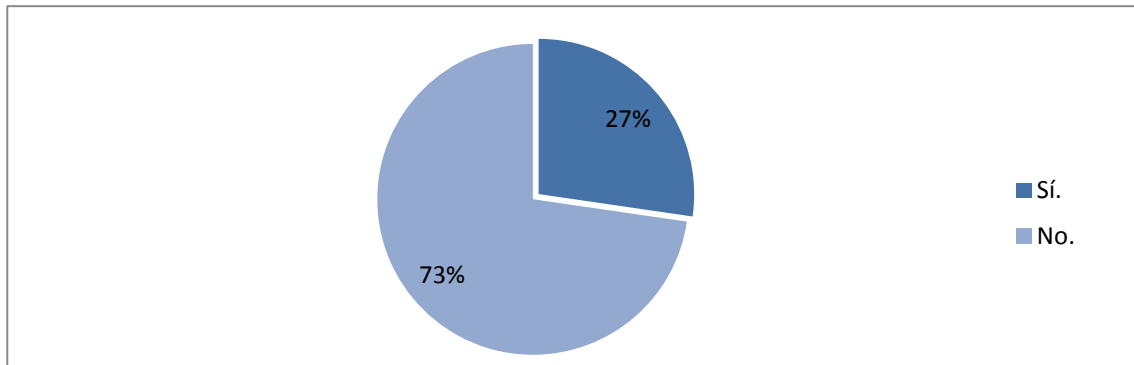
De forma consecutiva, el responsable del departamento reporta fundamentalmente a dirección general o gerencia (70%). Únicamente uno de cada dos lo hace directamente con el presidente.

Ilustración 11.2 ¿De quién depende el responsable del departamento? GLOBAL. Elaboración propia.



En la misma línea, el 73% de los responsables admiten no tener independencia en la disposición presupuestaria. Aunque resulta llamativo que en el caso del director de marketing la libre disposición sea mayor (41%), frente al 14% del director de comunicación y el 29% del director de comunicación y marketing (se puede ver el gráfico en el bloque de anexos).

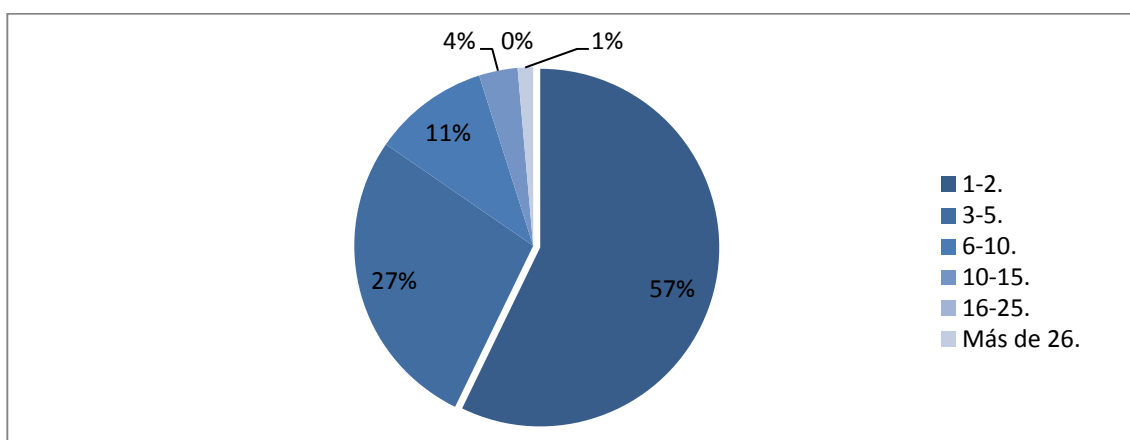
Ilustración 11.3 ¿El departamento dispone de presupuesto propio? GLOBAL. Elaboración propia.



Una información significativa que en buena medida expone el desarrollo de los departamentos de comunicación y/o marketing es el número de recursos humanos con los que cuentan. Así, se puede decir que la evolución del sector es mínima puesto que de forma mayoritaria los clubes asignan a estas funciones directivas unos recursos humanos reducidos.

Los departamentos están formados por una o dos personas en un 57%. Una serie de entidades con mayor dotación cuentan con equipos de 3 a 5 personas (27%). Tan solo un 16% puede contar con equipos de más de cinco miembros. Las estructuras desarrolladas están solo al alcance de los clubes la élite. En el caso concreto de cada perfil, esa distribución media sólo se rompe ligeramente en el caso del GRUPO 1²¹⁶ donde, de forma más contundente, el número de integrantes es de 1-2 personas. El GRUPO 2 lo hace con un 58% y el GRUPO 3 con una 53%. Se deduce por tanto que la consideración de un director único de comunicación y marketing no responde a una cuestión de integración y criterio sino más bien a la escasez de recursos.

Ilustración 11.4. ¿Cuántas personas forman el departamento de comunicación y marketing? GLOBAL. EP.



²¹⁶ El GRUPO 1 se refiere al “director de comunicación y marketing”, el GRUPO 2, al “director de comunicación” y el GRUPO 3 al “director de marketing”.

11.1.2. Formación de los profesionales

La formación educativa de los profesionales que operan en el sector es también un indicador del estado del sector. A partir de estas cuestiones se conoce que la mitad de los profesionales que trabajan en las áreas de comunicación y/o marketing cuenta con una licenciatura en ciencias de la comunicación. El resto cuentan con formación en empresariales, posgrado u “otras”. El área de marketing es la que cuenta con una mayor diversidad en la procedencia de sus integrantes.

Ilustración 11.5.1. ¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING. Elaboración propia.

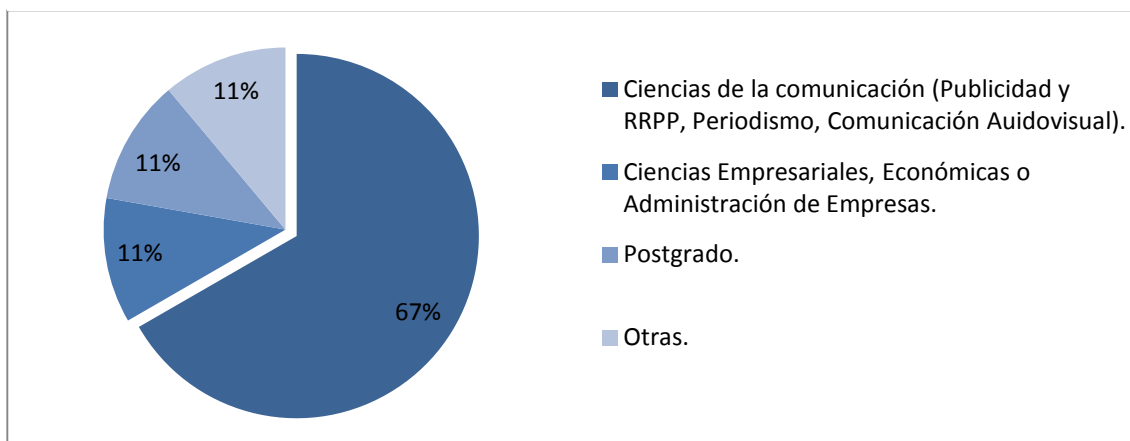


Ilustración 11.5.2. ¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN. EP.

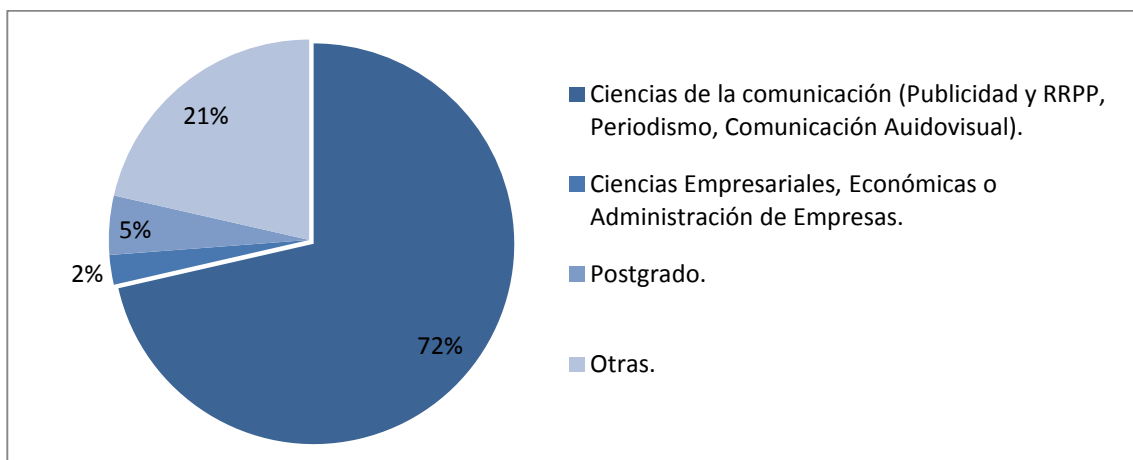


Ilustración 11.5.3. ¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? DIRECTOR DE MARKETING. EP.

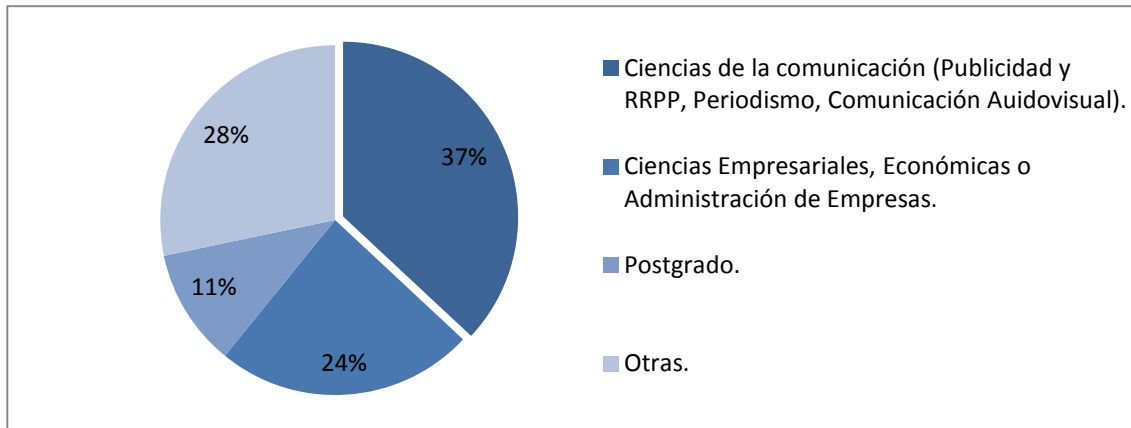
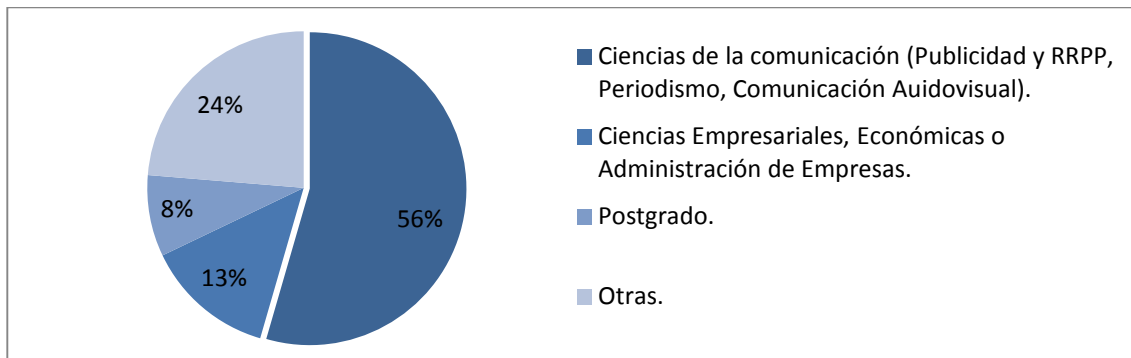
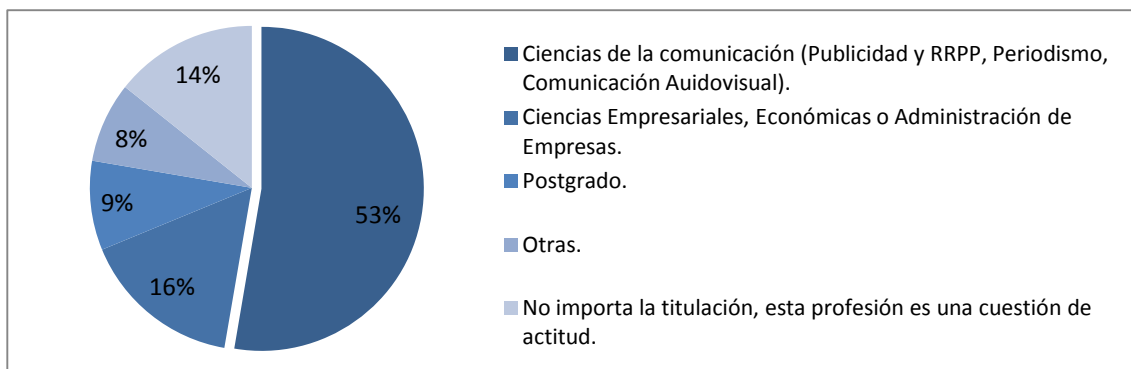


Ilustración 11.5.4.1. ¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? GLOBAL. EP.



Por otra parte, es llamativo que ante la pregunta “¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento?” no haya una respuesta abrumadora hacia una opción. Los mismos profesionales consideran distintos perfiles e incluso un 14%, con la contribución de todos los grupos, considera que “No importa la titulación, esta profesión es una cuestión de actitud”.

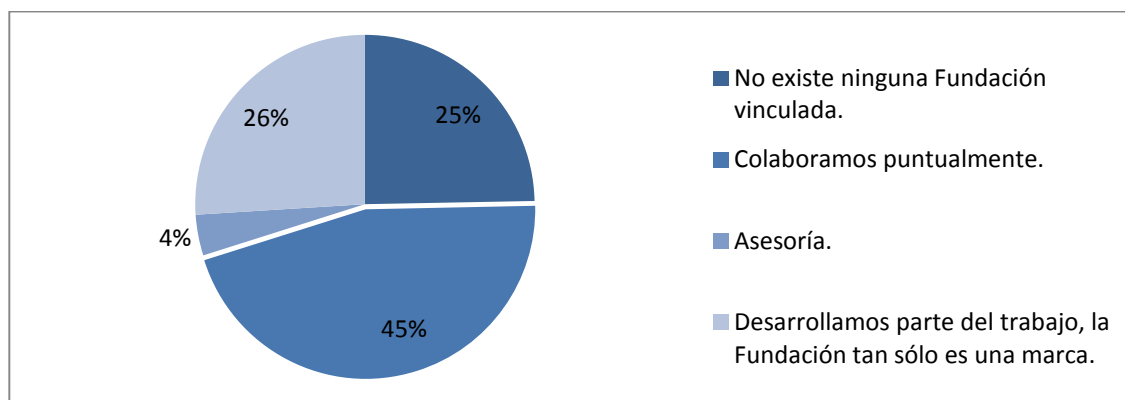
Ilustración 11.5.4.2. ¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento? GLOBAL. EP.



11.1.3. Relaciones interdepartamentales.

La relación entre los departamentos de comunicación y marketing o hacía otras áreas con las que pueden solapar funciones es una cuestión que ha sido revisada documentalmente con profusión en anteriores capítulos. Antes las preguntas sobre la relación con la Fundación del Club, en caso de existir, hay algunos casos en los que se da una labor de colaboración puntual (45%) y otros en los que la Fundación tan solo es una marca (26%). Por tanto no hay una posición clara o relación establecida y consensuada en el sector en este sentido.

Ilustración 11.6. ¿Qué relación mantiene con la Fundación de su club? GLOBAL. Elaboración propia.



La cuestión relativa a la relación entre las dos áreas objeto de estudio aporta el siguiente resultado: una gran parte de los profesionales colabora estrechamente (63%) y un tercio lo hacen totalmente unidos. Existe algún caso de colaboración puntual y nadie dice que su relación es nula. Así, es manifiesta la simbiosis entre ambas áreas.

Ilustración 11.7.1. ¿Qué relación mantiene con el otro departamento? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN. EP.

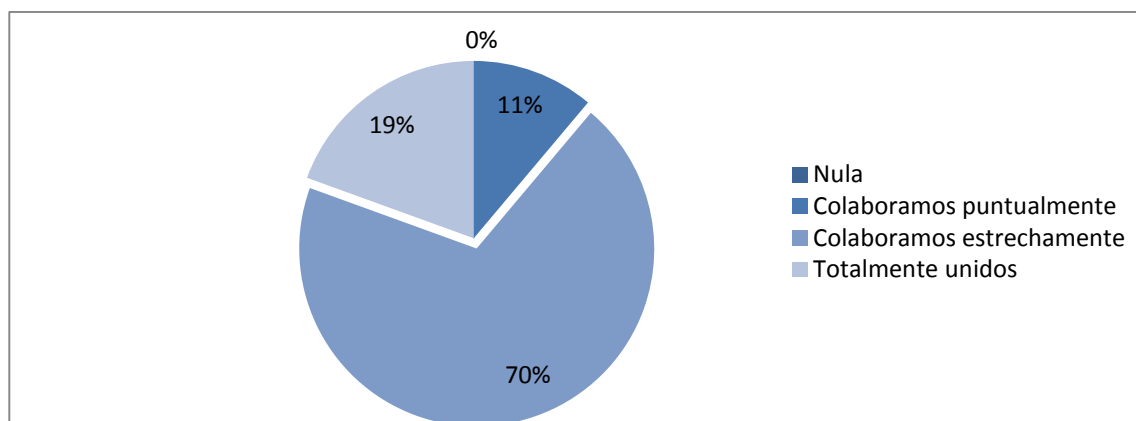


Ilustración 11.7.2. ¿Qué relación mantiene con el otro departamento? DIRECTOR DE MARKETING. EP.

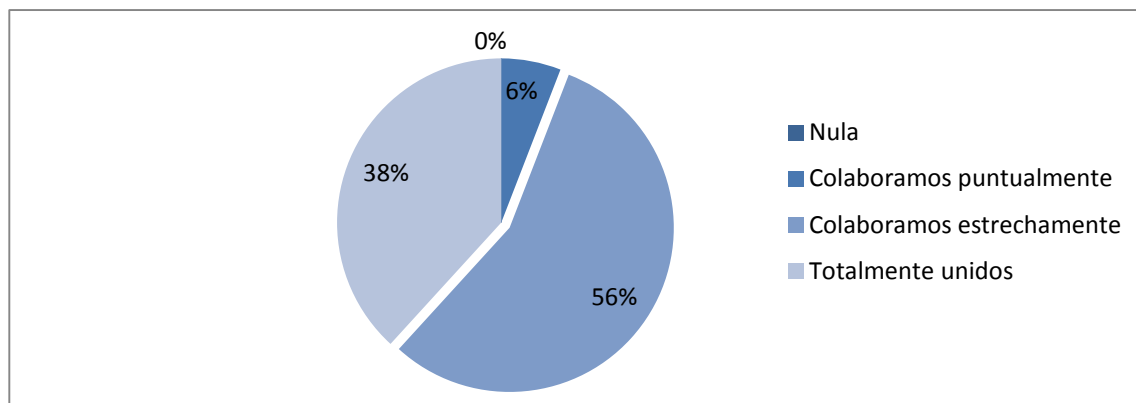
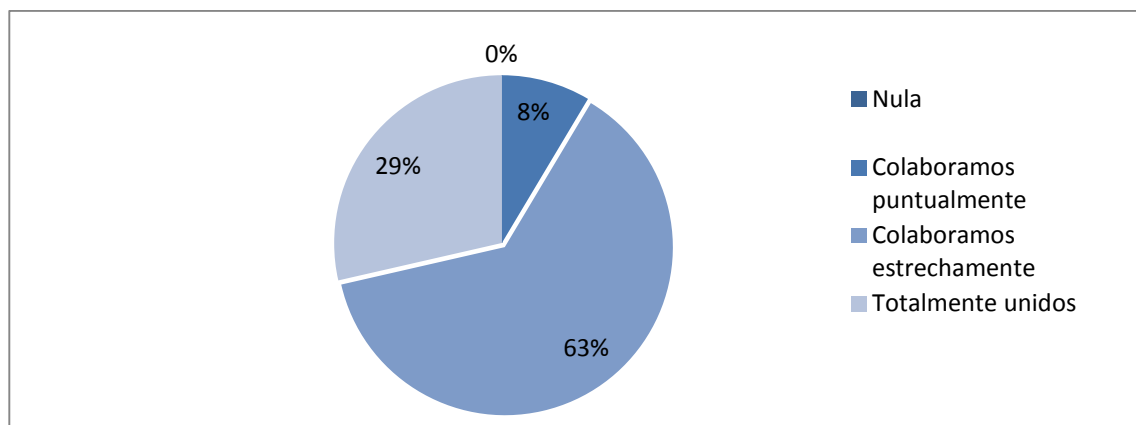


Ilustración 11.7.3. ¿Qué relación mantiene con el otro departamento? GLOBAL. Elaboración propia.



Resulta destacable las distintas percepciones frente a un mismo hecho: los directores de marketing consideran que mantienen una estrecha colaboración en un 38%, mientras que los directores de comunicación, la otra parte, piensan que esa colaboración es menos “estrecha” (19%).

11.1.4. Conclusiones sobre la estructura y organización del departamento de comunicación y marketing

Una vez expuestos y analizados los gráficos más ilustrativos de este bloque, se puede concluir que las funciones de comunicación y/o marketing no cuentan a día de hoy con una gran relevancia dentro las organizaciones deportivas profesionales.

Los departamentos de comunicación y/o marketing de los clubes deportivos presentan un pobre desarrollo estructural, una escasa asignación de recursos y sus responsables no cuentan con un peso determinante en la organización. El número de personas que forman los departamentos y la posición de estos directivos en una escala jerárquica secundaria así lo atestiguan.

Si la foto organizacional revela una tímida evolución, la formación de sus integrantes corre de forma paralela. Dicha formación es diversa sin coincidir en un perfil profesional claro. Más allá de la idoneidad de ciertos itinerarios, en comunicación, en empresa o específicos, para cada perfil profesional, que puede dar lugar a inacabables debates, es sintomático que un 14% de los entrevistados considere que “No importa la titulación, esta profesión es una cuestión de actitud”. Dicha afirmación revela que en este sector la formación de sus profesionales no ha alcanzado todavía un papel preeminente y evidencia, al mismo tiempo, la inmadurez del sector.

La cuestión sobre la relación entre las áreas de comunicación y marketing deja entrever que efectivamente no se da una construcción de una única área de trabajo a pesar de una manifiesta simbiosis funcional entre ambos principios directivos. Ambas funciones son consideradas como independientes dentro de la organización aunque dos de cada tres profesionales establezcan que con la otra área se da una estrecha relación. La subjetividad entre los distintos perfiles lleva a concluir que más que una visión compartida por ambas áreas, la colaboración se da por una necesidad imperativa del trabajo o por una cordialidad entre colegas.

En definitiva, el análisis detenido y transversal a estas siete cuestiones sobre la estructura y organización de los departamentos de comunicación y marketing indica claramente que los líderes de estas organizaciones no apuestan o no conocen las posibilidades que puede ofrecer una visión estratégica de la comunicación corporativa. Este desconocimiento o rechazo a la filosofía del *corporate* diezma a la propia organización en la asignación de recursos a las funciones de comunicación y marketing, en la consciencia formativa de los profesionales del área, como en su desarrollo estructural, competencial y estratégico. Los clubes deportivos profesionales sufren un estado de inmadurez frente a la vanguardia de la empresa española donde estas premisas están absolutamente arraigadas.

11.2. GESTIÓN Y COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

El segundo bloque del cuestionario pretende dibujar nítidamente el mapa competencial y funcional de ambos departamentos así como la percepción de futuro que tienen sus profesionales. Cuestiones que se han abordado con profundidad en el capítulo nueve de este documento. Cada uno de estos objetivos se desdobra en un apartado específico.

11.2.1. Funciones, competencias, valoración de los directores de comunicación y/o marketing y esferas de la comunicación corporativa.

Las cuatro preguntas de esta fase del cuestionario persiguen delimitar los roles de ambos procesos directivos y la responsabilidad de sus profesionales. También trata de vincular la correspondencia departamental de las técnicas de comunicación y marketing y la clasificación del discurso corporativo.

La respuesta de los tres grupos ante la pregunta “¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing?” presenta cuatro grandes conclusiones:

- Los directores de comunicación señalan como principales funciones las relativas a las relaciones informativas y los medios propios. Es decir, existe una clara similitud o paralelismo entre los departamentos de comunicación y los clásicos “gabinetes de prensa”.
- Los directores de marketing reconocen como sus principales funciones las vinculadas a la generación de ingresos. La investigación sobre el consumidor, cuestión teóricamente prioritaria, queda en un segundo plano.

- El mayor índice de respuesta, en la ilustración global, indica las acciones transfronterizas que pueden pertenecer a ambos departamentos y que no tienen una correspondencia definida: la estrategia de imagen y reputación (6%), las normas de comunicación o la celebración de eventos corporativos (6%).
- Destaca negativamente la escasa penetración de algunas funciones como la comunicación financiera (1%) o la investigación en cualquiera de sus variantes (2%).

En los siguientes cinco gráficos, respecto a los tres grupos profesionales y el global en número de respuesta y porcentaje, muestran el origen de estas conclusiones:

Ilustración 11.8.1. ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING. Elaboración propia.

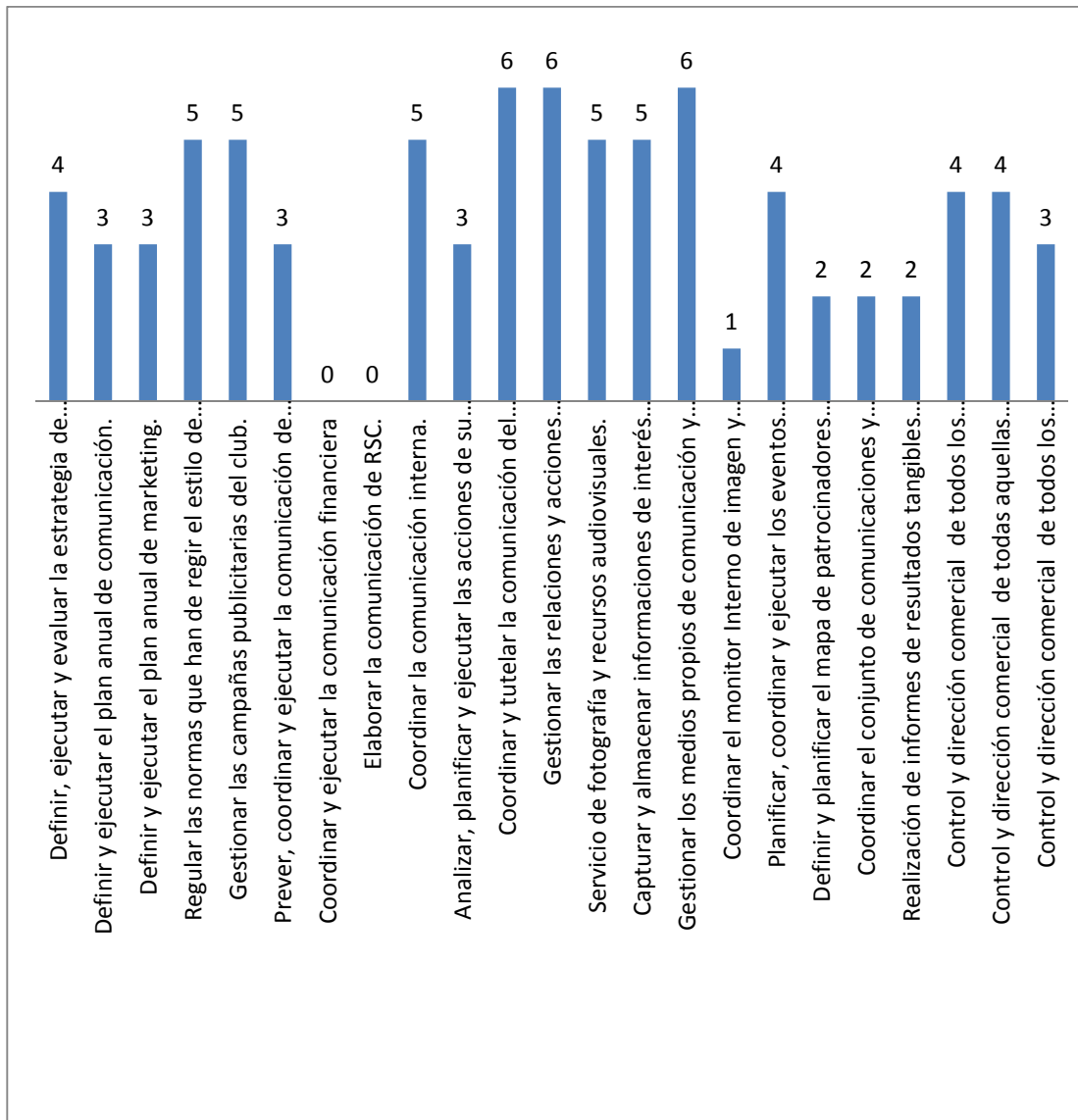


Ilustración 11.8.2. ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN. Elaboración propia.

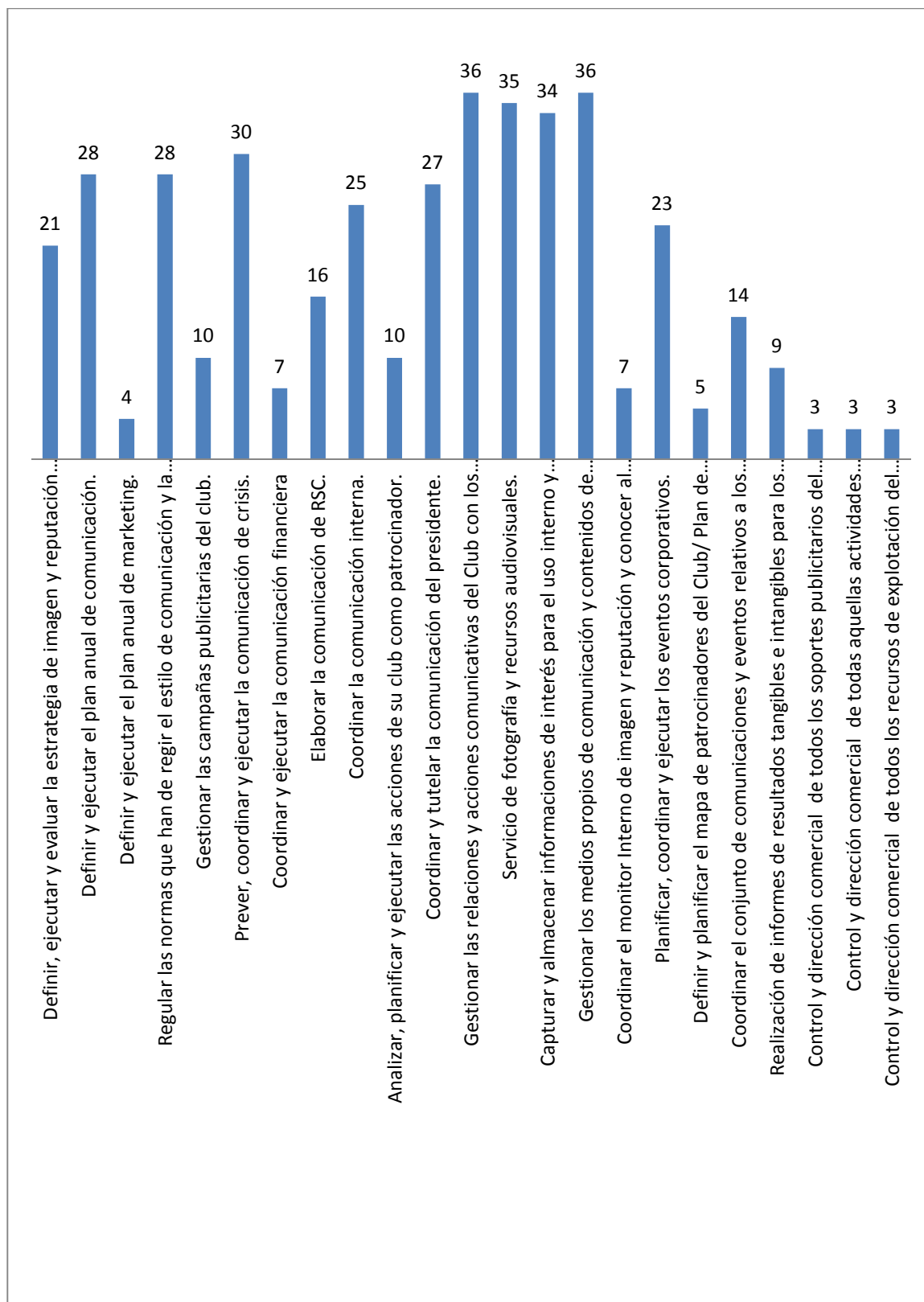


Ilustración 11.8.3. ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING. Elaboración propia.

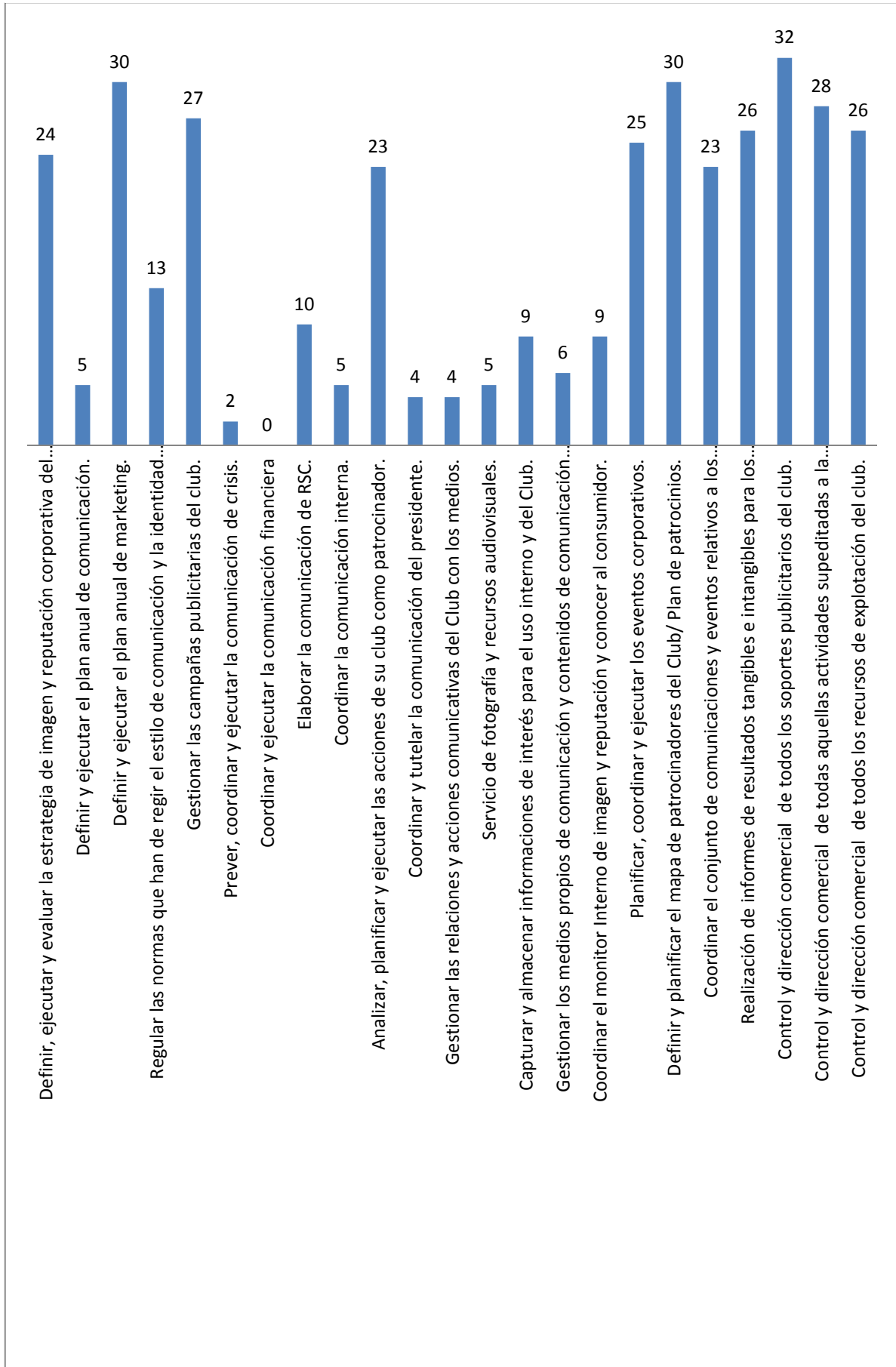


Ilustración 11.8.4. ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL-NÚMERO DE RESPUESTAS. Elaboración propia.

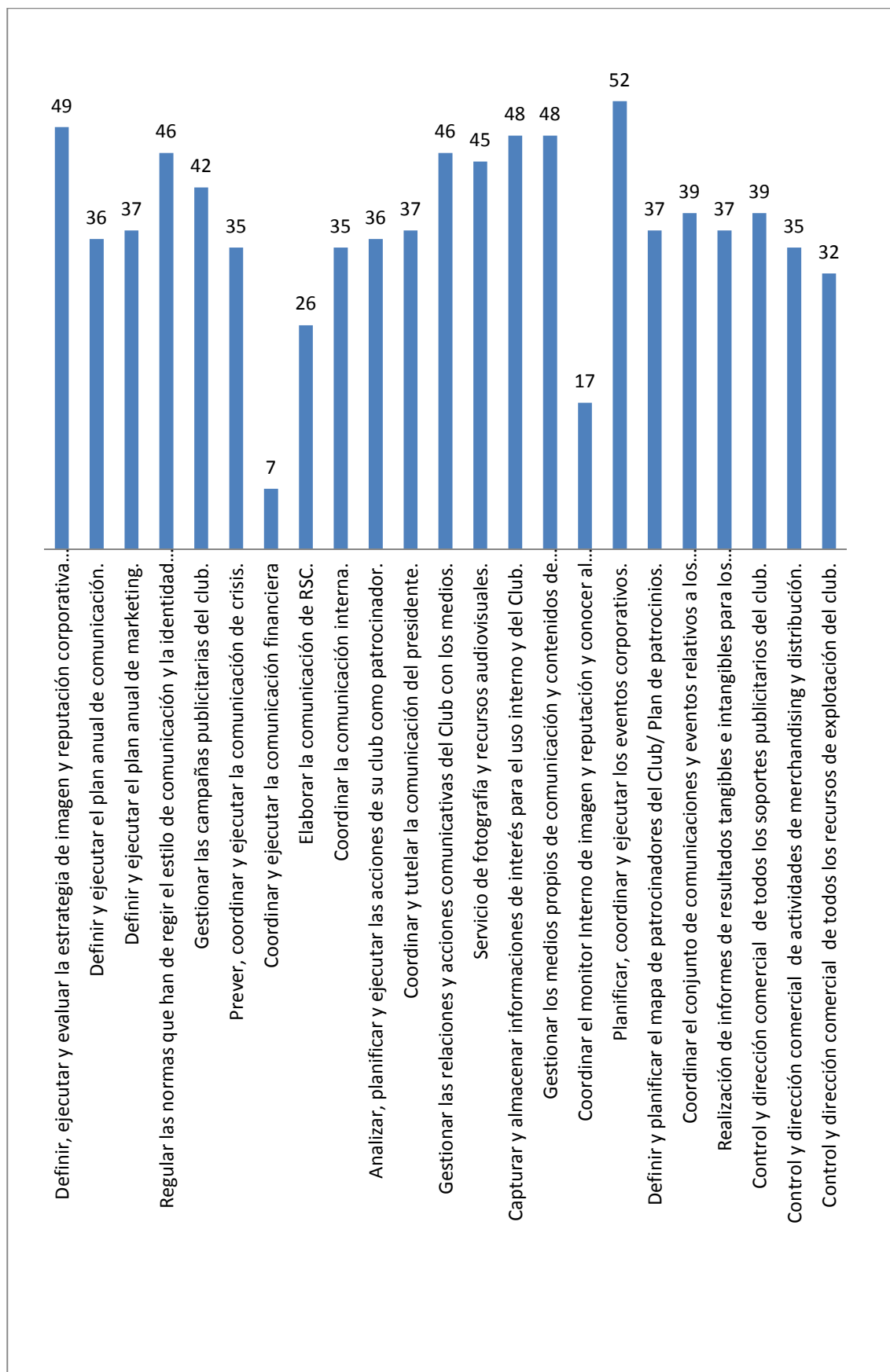
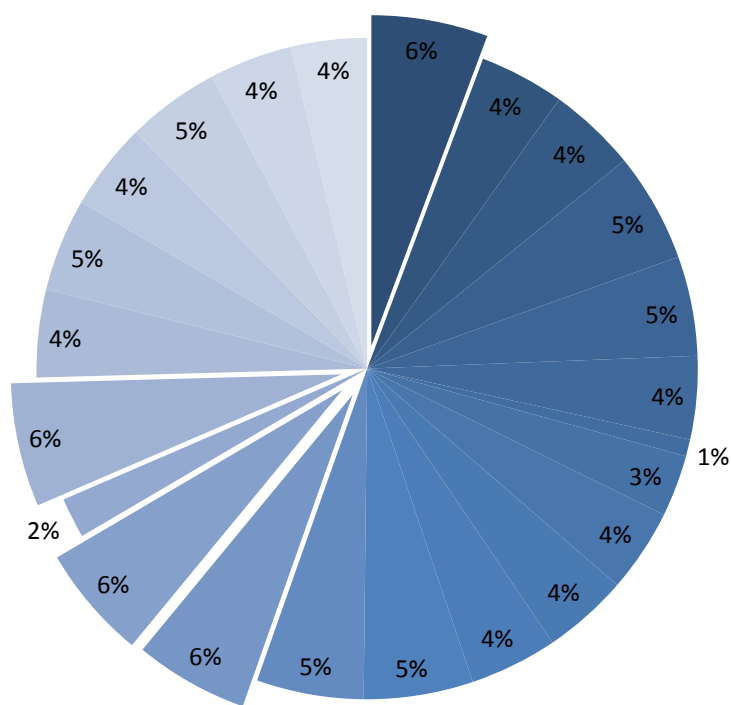


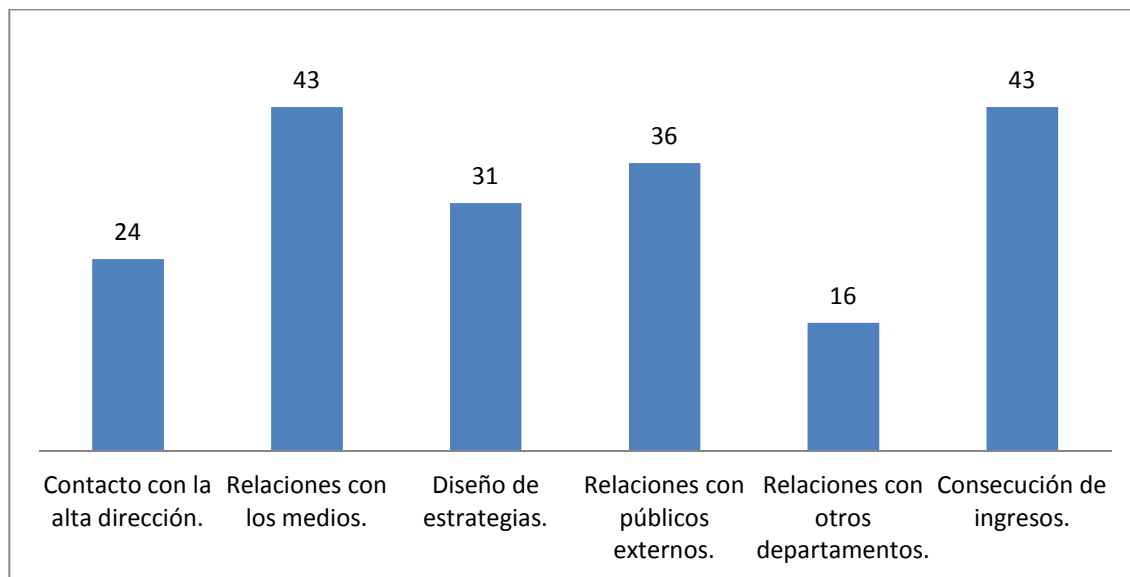
Ilustración 11.8.5. ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL- PORCENTAJE. Elaboración propia.

- Definir, ejecutar y evaluar la estrategia de imagen y reputación corporativa del Club.
- Definir y ejecutar el plan anual de comunicación.
- Definir y ejecutar el plan anual de marketing.
- Regular las normas que han de regir el estilo de comunicación y la identidad visual.
- Gestionar las campañas publicitarias del club.
- Prever, coordinar y ejecutar la comunicación de crisis.
- Coordinar y ejecutar la comunicación financiera
- Elaborar la comunicación de RSC.
- Coordinar la comunicación interna.
- Analizar, planificar y ejecutar las acciones de su club como patrocinador.
- Coordinar y tutelar la comunicación del presidente.
- Gestionar las relaciones y acciones comunicativas del Club con los medios.
- Servicio de fotografía y recursos audiovisuales.
- Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno y del Club.
- Gestionar los medios propios de comunicación y contenidos de comunicación del Club.
- Coordinar el monitor Interno de imagen y reputación y conocer al consumidor.
- Planificar, coordinar y ejecutar los eventos corporativos.
- Definir y planificar el mapa de patrocinadores del Club/ Plan de patrocinios.
- Coordinar el conjunto de comunicaciones y eventos relativos a los patrocinadores.
- Realización de informes de resultados tangibles e intangibles para los patrocinadores.
- Control y dirección comercial de todos los soportes publicitarios del club.
- Control y dirección comercial de actividades de merchandising y distribución.
- Control y dirección comercial de todos los recursos de explotación del club.



Estas observaciones guardan una clara sintonía con las variables de valoración de los profesionales de comunicación y/o marketing por parte de los directivos de sus clubes. Las tareas más valoradas, en el cuadro global, son las relaciones con los medios (22%) y la consecución de ingresos (22%) (43 respuestas en ambos perfiles). En los gráficos de cada perfil, (en Anexos) es evidente la dicotomía entre ambas funciones: en comunicación la tarea más valorada es la relación con los medios (37%) y en marketing la consecución de ingresos (40%).

Ilustración 11.9. ¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



En una cuestión similar a la pregunta formulada en la Ilustración 10.14, en este caso variando la *función* por el *uso de técnicas*, se plantea la correspondencia ante distintas técnicas de comunicación y marketing. Los resultados son similares puesto que subyace esa distribución entre las técnicas asociadas a los medios de comunicación (relaciones informativas, medios propios y comunicación del presidente) frente a las distintas técnicas vinculadas a la generación de ingresos. La coincidencia transfronteriza o colaborativa de los eventos corporativos, patrocinio, comunicación publicitaria o campañas promocionales (37, 41, 35 y 44 respuestas) vuelve a señalar la indefinición competencial de algunas técnicas así como la no integración de la dirección de comunicación. Obviamente, de forma paralela, destaca negativamente por su desuso la comunicación financiera junto a la comunicación de crisis y la distribución (5,16 y 16 respuestas). En los siguientes gráficos se muestra el uso de las técnicas de forma específica para cada grupo y también de forma global tanto en número de respuestas como global. El gráfico global 10.16.4 será muy útil para enmarcar el análisis concreto de cada técnica de comunicación y marketing en el siguiente bloque.

Ilustración 11.10.1 ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING. Elaboración propia.

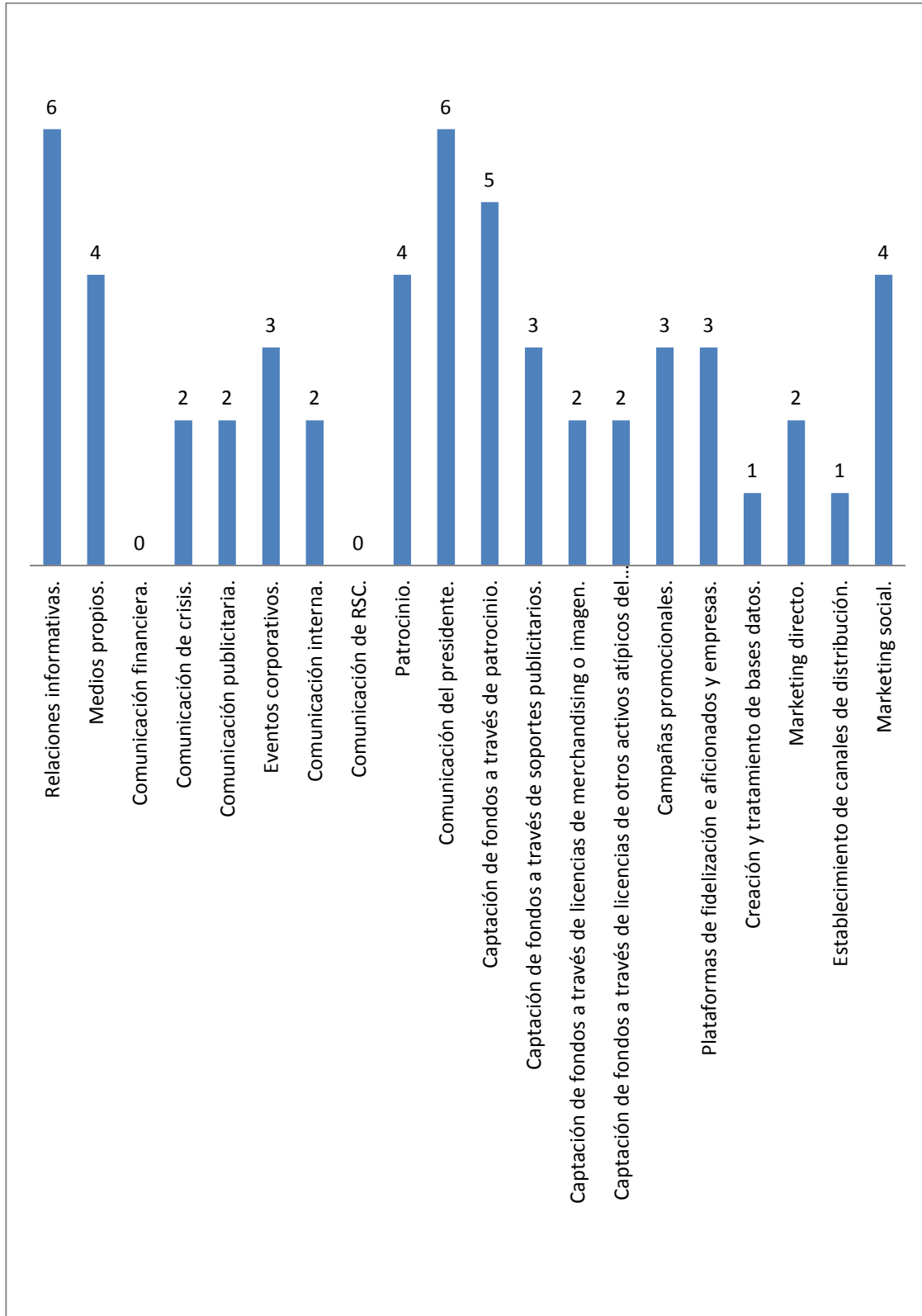


Ilustración 11.10.2 ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN. Elaboración propia.

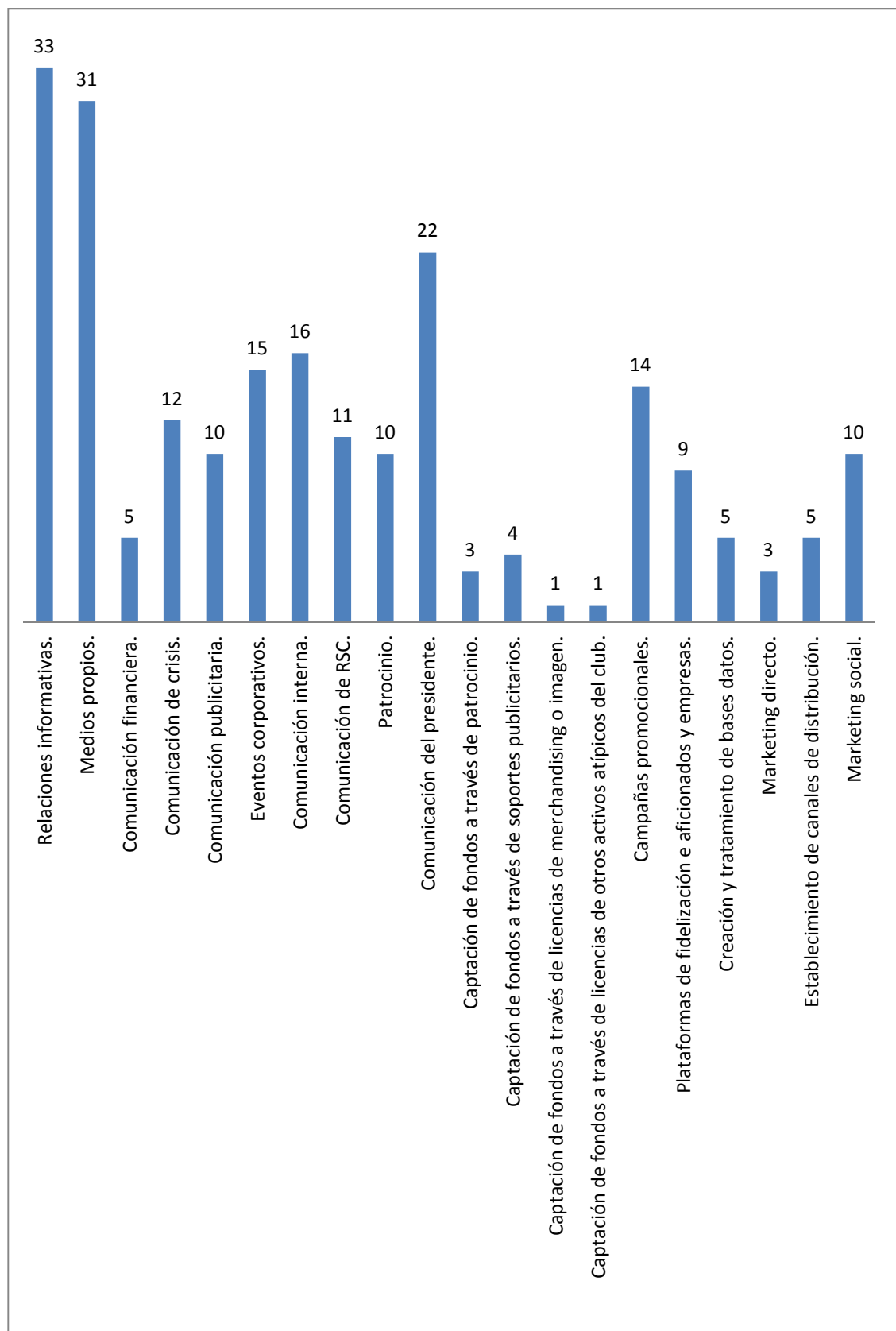


Ilustración 11.10.3 ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING. Elaboración propia.

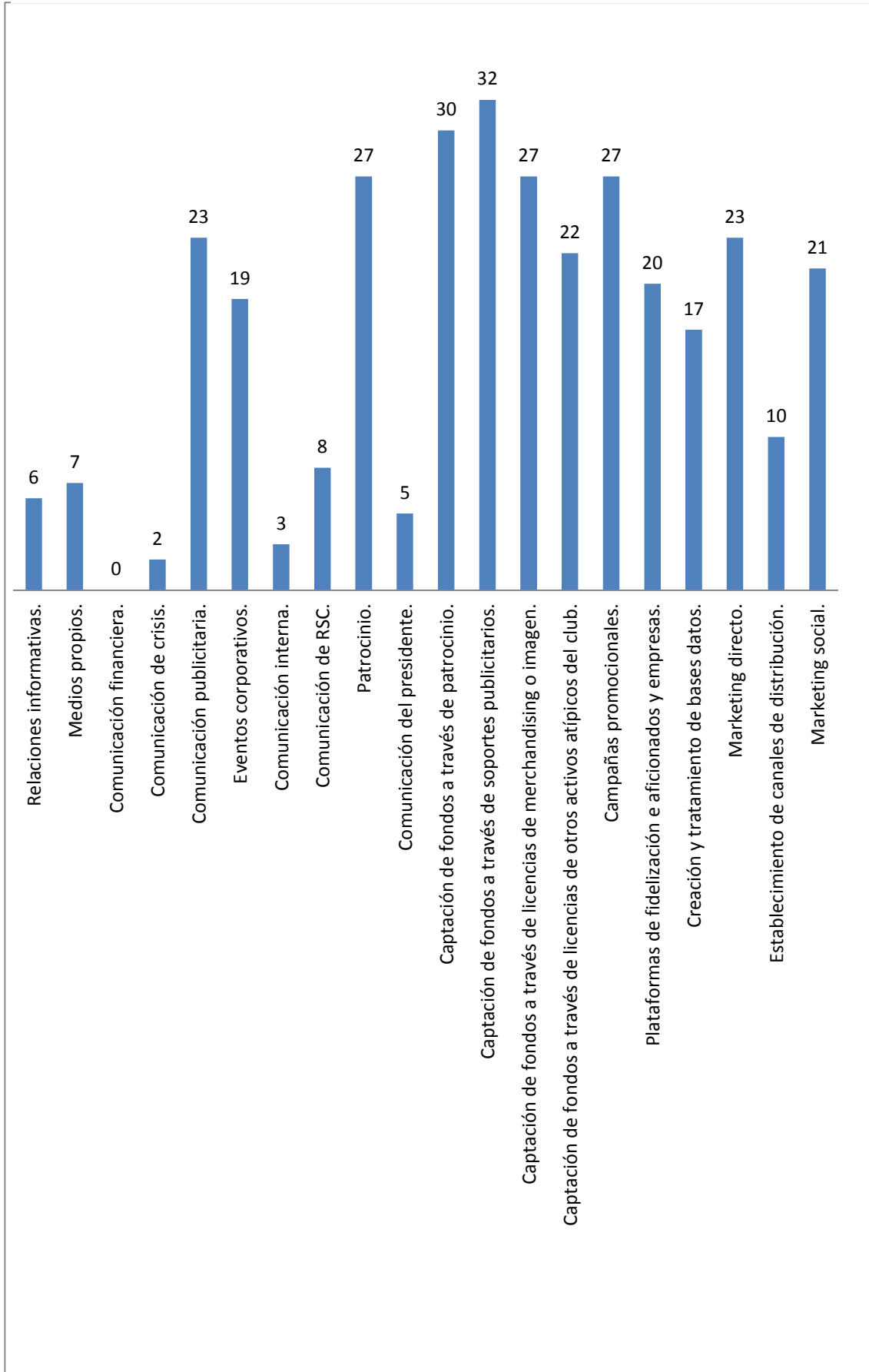


Ilustración 11.10.4 ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL- NÚMERO DE RESPUESTAS. Elaboración propia.

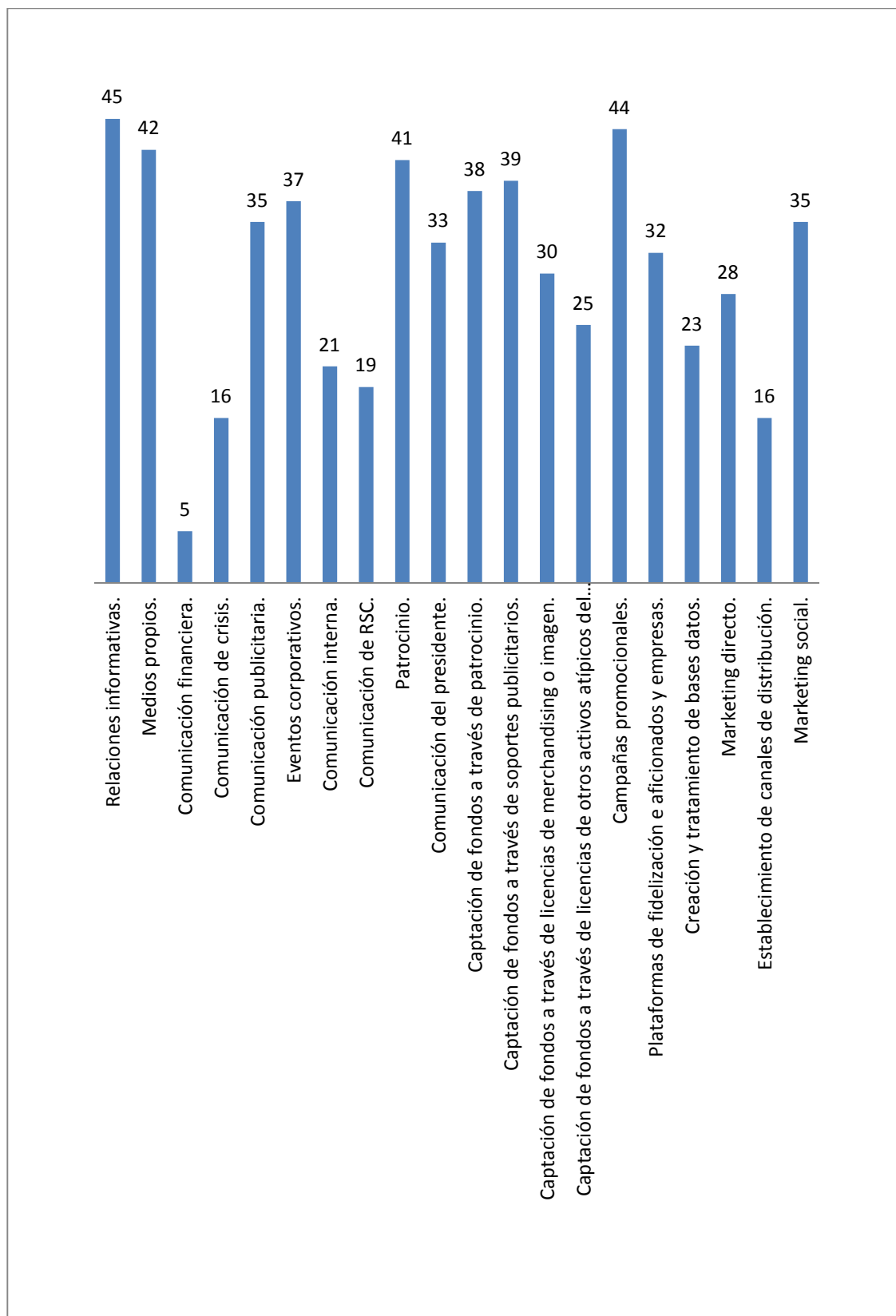
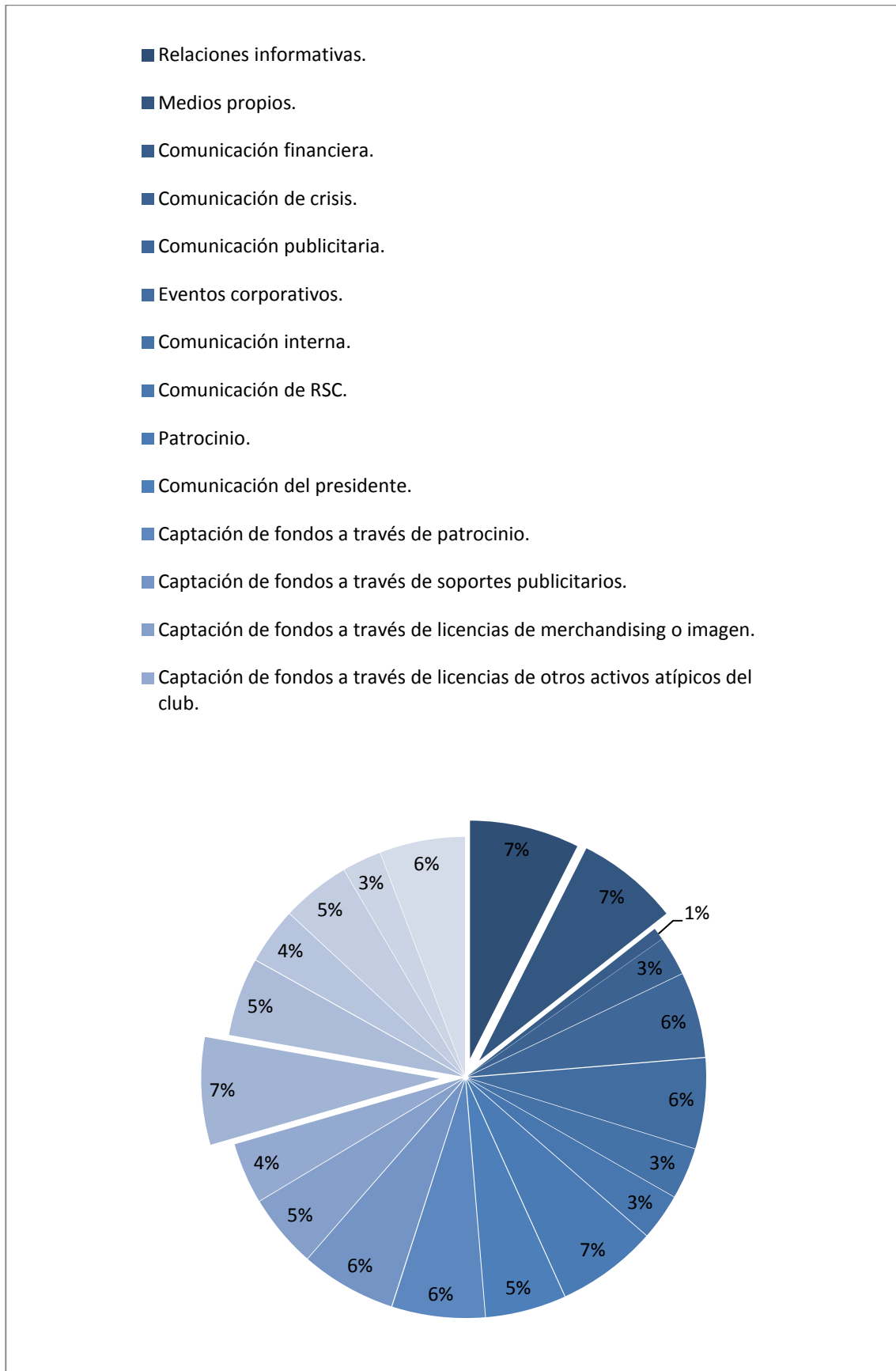
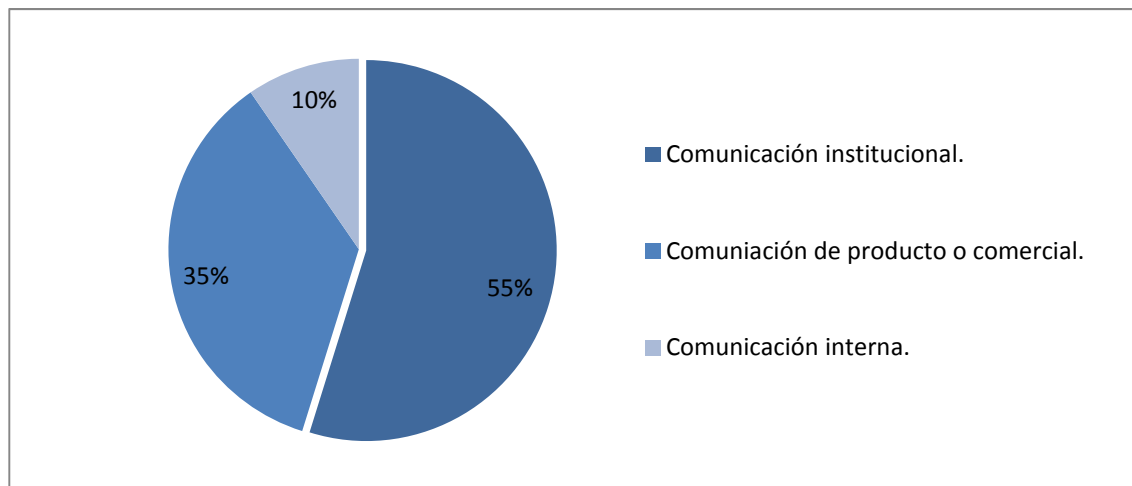


Ilustración 11.10.5 ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL-PORCENTAJE. Elaboración propia.



Por último en este bloque y adoptando la visión de COSTA (2008:68) sobre las esferas de la comunicación, los profesionales responden que el área que más destaca es la comunicación institucional (55%) seguido de la comunicación comercial (35%). La comunicación interna es testimonial (10%). El análisis específico de cada perfil revela la percepción subjetiva respecto a un mismo discurso institucional o bien el desconocimiento conceptual de cada una de las esferas. Los gráficos de los GRUPOS 2 y 3 (en los anexos) son sensiblemente distintos. Los directores de comunicación señalan que 60% del discurso corporativo tiene que ver con la institución, el 25% comunicación comercial y el 15% interna, mientras que los directores de marketing presentan la siguiente división: 49%/49%/ 2%.

Ilustración 11.11. Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



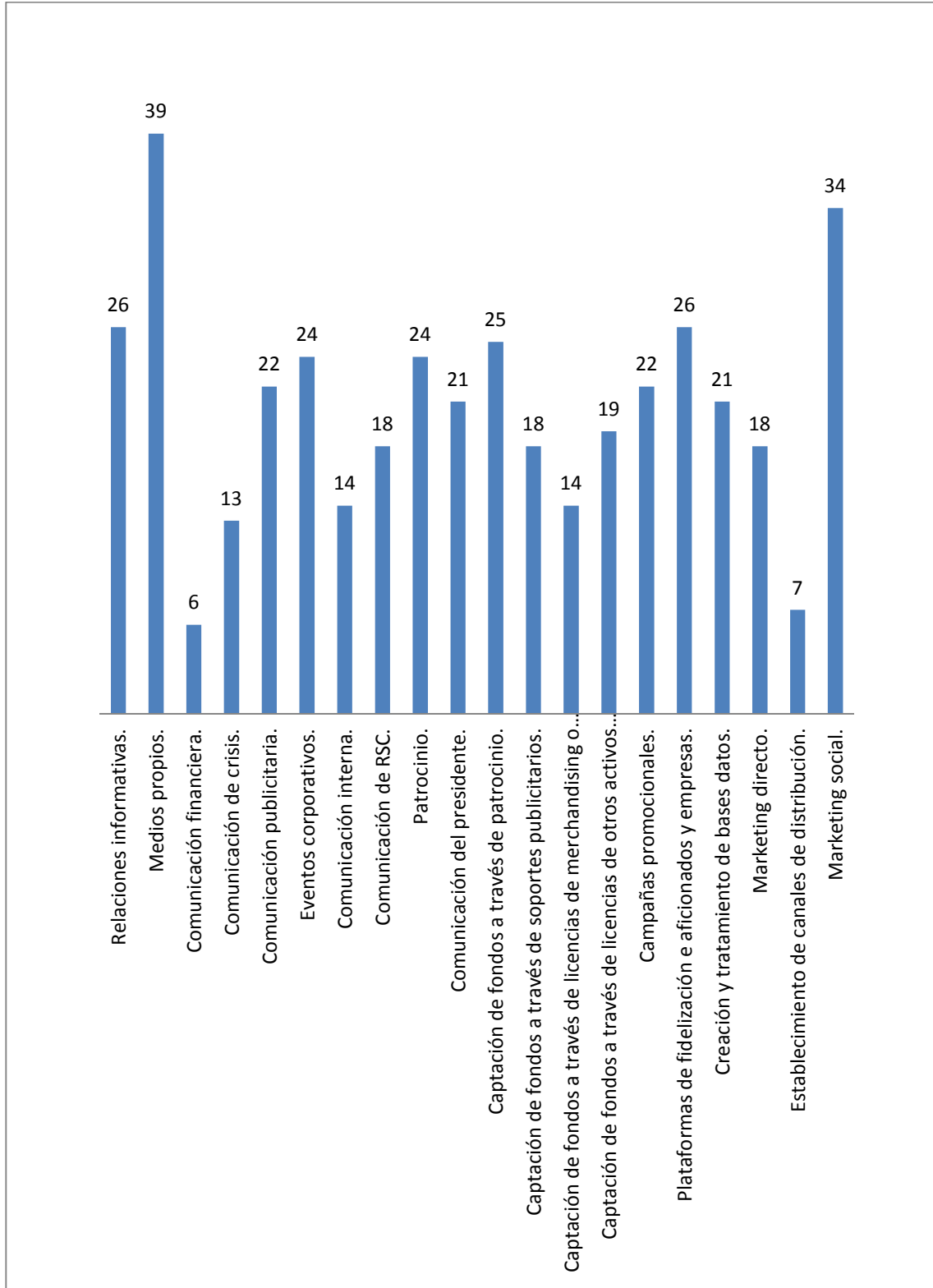
11.2.2. Prospección sobre las distintas técnicas de trabajo y TIC

La segunda parte de este segundo bloque gira en torno a la prospección de futuro sobre las distintas técnicas de comunicación y marketing y de las tecnologías de la información y comunicación.

La pregunta correspondiente a la ilustración 10.16. “¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida?” formulada respecto al horizonte de un escenario futuro, es decir “¿Qué técnicas asumirán un mayor protagonismo en un futuro próximo?” revela una fuerte tendencia hacia dos técnicas concretas: los medios propios (39 respuestas y el 9%) y el marketing social (34 respuestas y un 8%). Por el contrario, destaca, una vez más, por su escasa

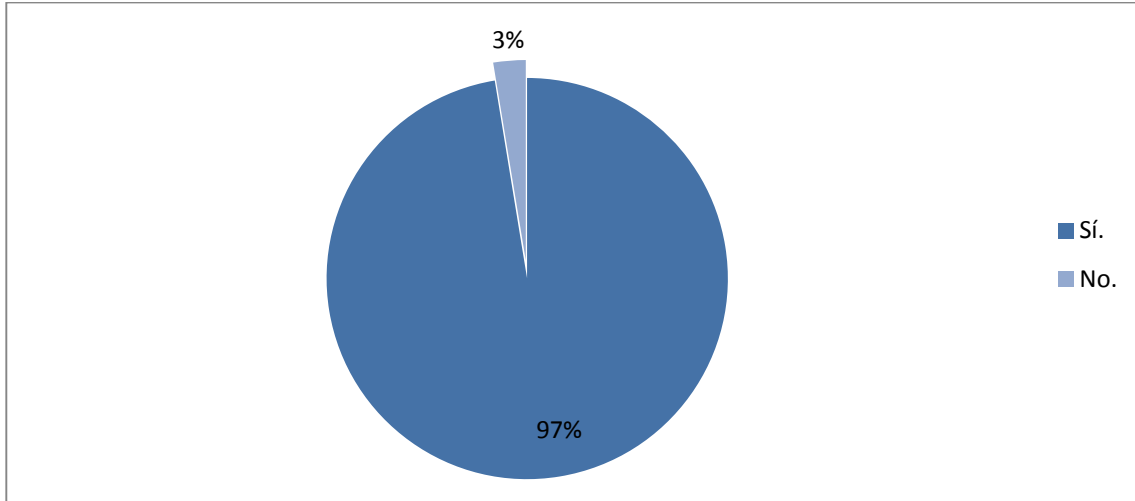
respuesta las técnicas de comunicación financiera y la distribución (6 respuestas y 1%/ 7 respuestas y 2%).

Ilustración 11.12 ¿Qué técnicas asumirán un mayor protagonismo en un futuro próximo? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



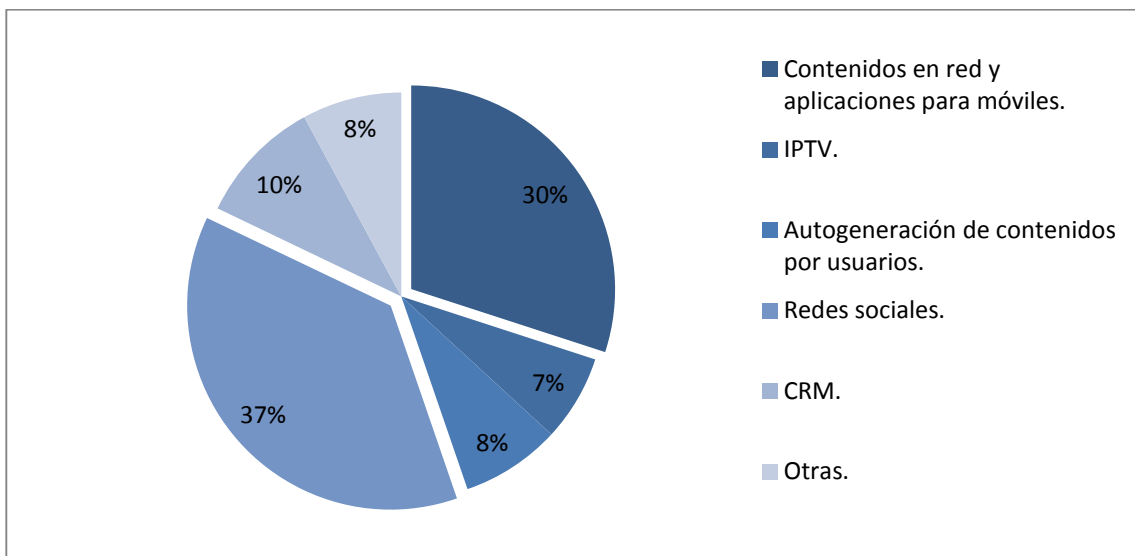
Siguiendo con esta línea de prospección, un 97% de los profesionales consideran que las TIC serán determinantes.

Ilustración 11.13 ¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo? GLOBAL. Elaboración propia.



Según la investigación, las TIC más destacadas serán las redes sociales (37%) y los contenidos en red y aplicaciones para móviles (30%). La IPTV, la autogeneración de contenidos o el CRM no jugarán un papel relevante.

Ilustración 11.14. ¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



11.2.3. Conclusiones sobre gestión y competencias del departamento de comunicación y marketing

Las respuestas a estas siete preguntas han conseguido cumplir el objetivo de este bloque del cuestionario. Resulta evidente el mapa competencial y funcional de los departamentos de comunicación y marketing así como algunos escenarios de futuro.

Los roles de ambos procesos directivos y la responsabilidad de sus profesionales se corresponde con un desfasado modelo dicotómico en el que la gestión de la comunicación se asocia a las relaciones informativas y el marketing con la gestión comercial. Permanece, por tanto, esa metonimia de confundir la parte con el todo.

Los directores de comunicación señalan como principales funciones las relativas a la relación con los medios externos y la producción de los propios, consideran que su valoración deviene de esas funciones y señalan, dentro de amplio abanico de técnicas, las relaciones informativas, los medios propios y la comunicación del presidente como aquellas de mayor uso. El director de marketing hace lo propio con la generación de ingresos, la reconoce como la tarea más valorada y dirige el uso de técnicas hacia esa meta.

De este mapa de responsabilidades, se refleja que tanto el líder de la organización desde los propios departamentos hacen un uso instrumental de ambas funciones directivas. Acuerdan pues, descartar una concepción estratégica, corporativa y actual de ambas disciplinas.

Consecutivamente, resulta obvio que esa visión reduccionista arrincona algunas técnicas como la comunicación financiera, la comunicación interna, la comunicación de crisis o la comunicación de RSC, o la distribución que hoy, contradiciendo al sector, se erigen como determinantes en los ámbitos empresariales. También queda patente la coincidencia en la atribución de determinadas funciones o técnicas de corte transfronterizo como la gestión de eventos, el patrocinio como técnica de comunicación, las campañas promocionales y la comunicación publicitaria. Por tanto existen competencias en tierra de nadie, compartidas o, simplemente, indefinidas, lo cual constata que no existe una dirección unitaria de la comunicación. El discurso de las organizaciones deportivas depende competencialmente de dos figuras.

Cuando los profesionales que componen la muestra dirigen su mirada hacia el futuro en la segunda parte de este segundo bloque concluyen una tendencia muy concreta hacia dos técnicas

como son los medios propios y el marketing social. Con estas respuestas vislumbran un escenario que se guie bajo un modelo que incida en los elementos corporativos y de identidad.

En cuanto al uso de las tecnologías de la información y comunicación, coinciden en su papel determinante, principalmente en las redes sociales y en los contenidos en red y aplicaciones para móviles.

Finalmente, de forma sintética, se puede señalar que el sector del deporte profesional concibe una dirección de comunicación y/o marketing caduca, instrumental y reduccionista como consecuencia de la visión dicotómica prensa/comercial. No obstante, apuntan un futuro bajo otros parámetros de gestión. Es posible que la transformación hacia una visión corporativa, estratégica, integral y sostenible haya comenzado ya.

11.3. EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

Tal y como se avanzaba, en el tercer bloque del cuestionario se profundiza en cada una de las técnicas de comunicación y marketing que se han planteado en las anteriores cuestiones. Técnicas que se han diseccionado desde la perspectiva teórica y documental en los capítulos siete y ocho del presente documento y que, en buena medida, indican el estado evolutivo del sector del deporte profesional.

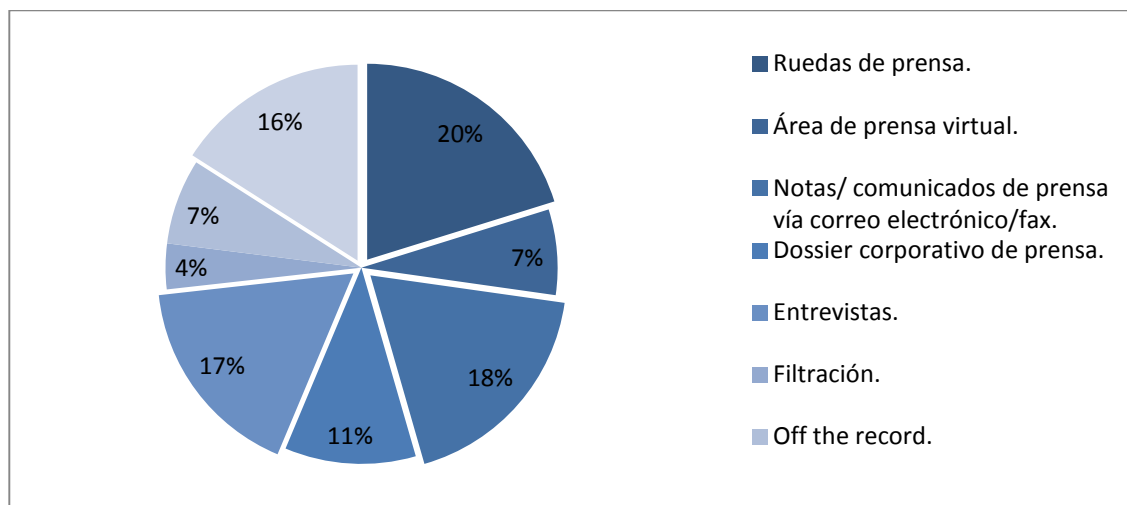
A lo largo de este punto se abordarán diez técnicas de comunicación (relaciones informativas, medios de comunicación propios, comunicación financiera, de crisis, comunicación publicitaria, eventos corporativos, interna, de RSC, patrocinio y comunicación del líder) y cuatro de marketing (generación de ingresos, *merchandising*, plataformas de fidelización y tratamiento de bases de datos).

11.3.1. Técnicas de comunicación

En las **relaciones informativas**²¹⁷ destaca el uso de las acciones clásicas de esta técnica como las ruedas de prensa (20%), comunicados de prensa (18%), entrevistas (17%) y también los *sms* de alerta y el uso de redes sociales (16%) como vía de comunicación entre periodistas y club. El área de prensa virtual apenas está implantada como fuente de datos y canal de información dirigido a profesionales (7%). El dossier de prensa corporativo presenta una adopción irregular. La filtración y el *off the record* como herramientas de relaciones informativas, solo se utilizan en una de cada diez acciones. La lectura de cualquier publicación periódica deportiva pone en tela de juicio el uso real de estas dos últimas acciones de relaciones informativas.

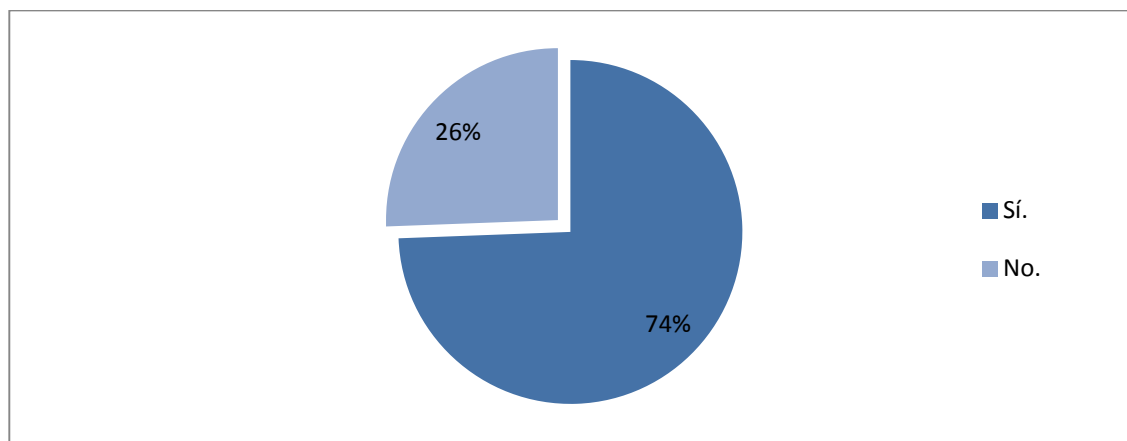
²¹⁷ Formulada a directores de comunicación y marketing y directores de comunicación.

Ilustración 11.15 ¿En las relaciones informativas que herramientas, acciones y medios utiliza? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



En cuanto al grado de evolución de las relaciones informativas, la gran mayoría de los clubes y profesionales (81%) manifiestan tener una agenda programada de información. De igual forma, disponen de un reglamento interno y externo de relación con los medios (74%) (Anexos). Aunque aquí cabe destacar la fuerte diferencia entre los directores de comunicación y marketing y los directores de comunicación, cuyos gráficos revelan una manifiesta distancia.

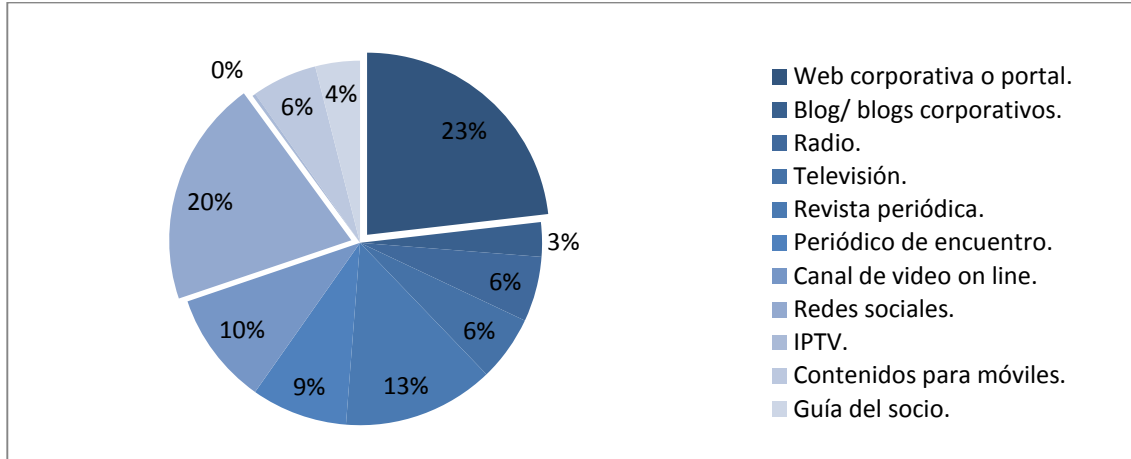
Ilustración 11.16 ¿Dispone de algún reglamento interno y externo de relación con los medios? GLOBAL. EP.



La gestión de **medios propios**, abierto a los tres colectivos, revela una similitud entre ellos puesto que la generación de contenidos es una cuestión corporativa. El portal web del club está presente en todos los clubes (76 sobre 77 respuestas/23%). Las redes sociales siguen de cerca (66 respuestas/20%) y a continuación la revista periódica, el canal de *video on line* y el periódico de encuentro. (13%/10%/9%).

La IPTV, los contenidos para móviles (aunque se vislumbraba para un futuro), los blogs o la guía del socio son los canales o medios propios de menor uso. Es decir, las nuevas tecnologías no disponen de una absoluta implantación en la red de medios propios.

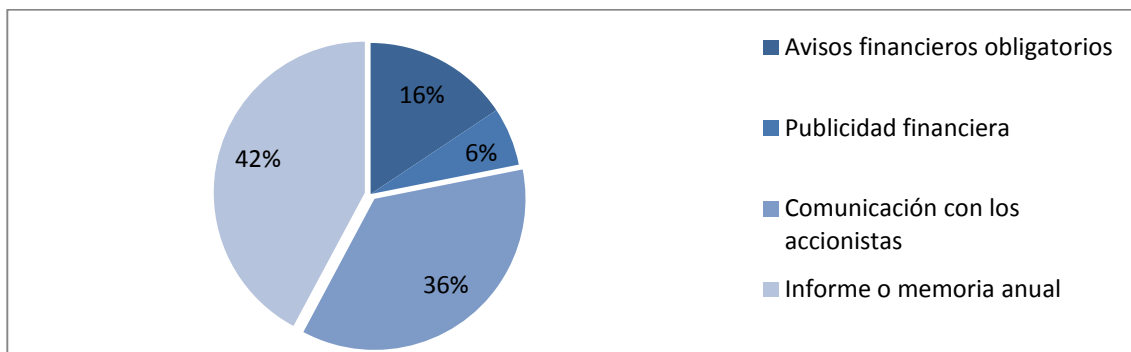
Ilustración 11.17 ¿En la gestión de medios propios que canales utiliza el club? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



En cuanto la colaboración de empresas externas para producir estos contenidos, la muestra declara que uno de cada dos clubes recurre esos servicios externos. Los directores de comunicación y marketing lo hacen en mayor medida (se puede ver en el bloque de anexos).

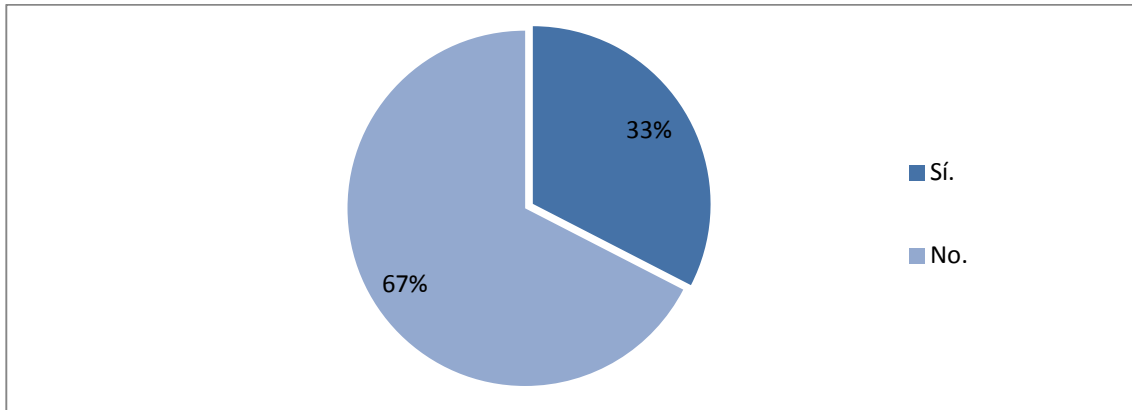
La técnica de **comunicación financiera**, según se ha visto en el anterior bloque, tiene una implantación escasa. Dentro de ese campo, la acción que más se utiliza es la memoria anual (42%), seguida de cerca por la comunicación con los accionistas (36%). Los objetivos que vindican los profesionales en ese escaso uso de esta técnica quedan distribuidos: transmitir transparencia (36%), informar accionistas (39%) y mejorar reputación y confianza (25%).

Ilustración 11.18 ¿Qué herramientas, acciones y medios utiliza en la comunicación financiera? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



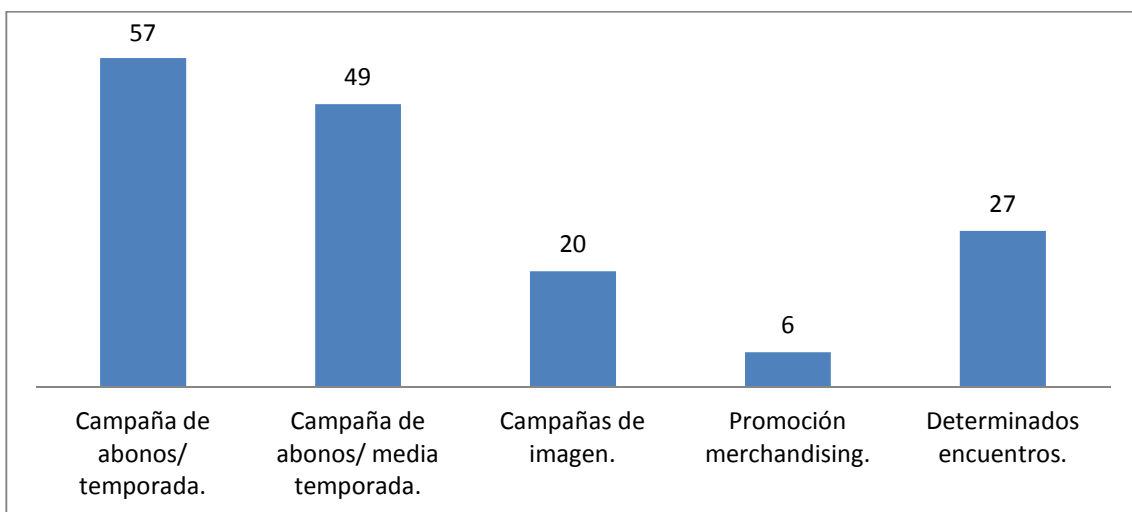
La implantación de la **comunicación de crisis** como técnica al servicio de una organización revela en buena medida el estado del sector. Únicamente uno de cada tres clubes cuenta con un plan. Destaca una vez más la diferencia entre la planificación entre el GRUPO 1 (todos admiten no tener un plan de crisis) y el GRUPO 2 (un 39% sí dispone de plan).

Ilustración 11.19 ¿Dispone de un plan de comunicación de crisis? GLOBAL. Elaboración propia.



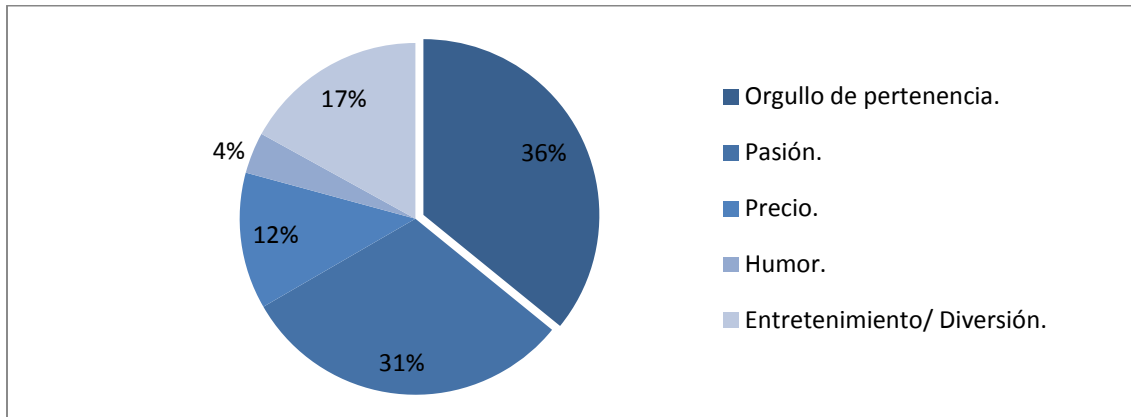
La **comunicación publicitaria** ha asumido una notable relevancia en los últimos años que queda manifiesta en las preguntas relativas. Las campañas para la asistencia al estadio (las campañas de abonos, las de media temporada y encuentros especiales) son las más habituales a lo largo de la temporada, suman un 84%. Las promociones de *merchandising* y las campañas de imagen son anecdóticas (57 sobre 77 respuestas señalan la campaña de abono como habitual).

Ilustración 11.20 ¿Cuáles son las campañas de publicidad más habituales a lo largo de la temporada? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



En esas campañas también existe un denominador común en cuanto a los argumentos o ejes de comunicación principales son el orgullo de pertenencia (36%) y la pasión (31%). Mensajes emocionales por encima de los racionales. El precio, por ejemplo, no es un concepto habitual.

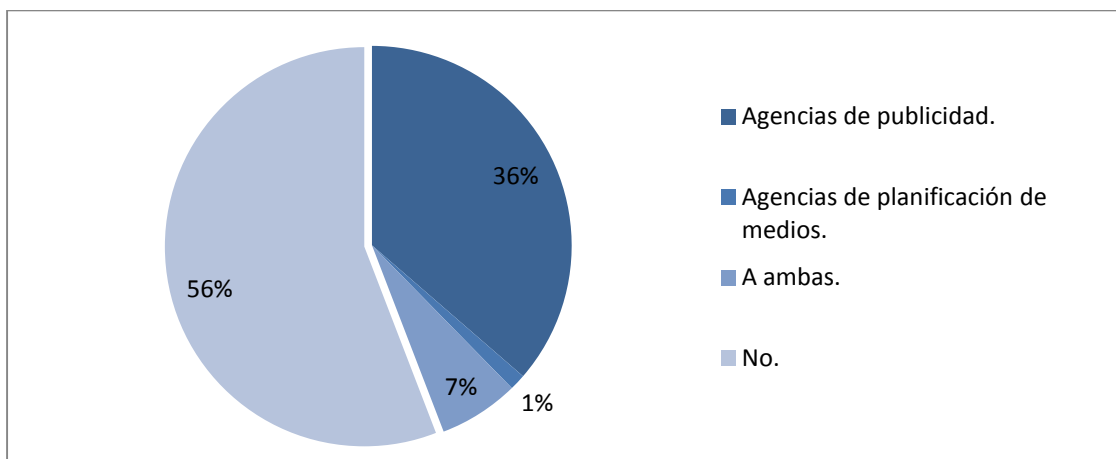
Ilustración 11.21 ¿Cuáles son los conceptos, argumentos o ejes de comunicación más habituales en las campañas de publicidad de su club? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



En el desarrollo de estas campañas publicitarias, la planificación de medios presenta un equilibrio entre los distintos soportes (se puede ver en el bloque de anexos). Destacan la radio (19%), la prensa (19%) y por otra parte las redes sociales (17%) mientras que el resto de medios guardan una posición secundaria y pareja: televisión (12%), exterior (10%), banners (13%), y marketing directo (10%).

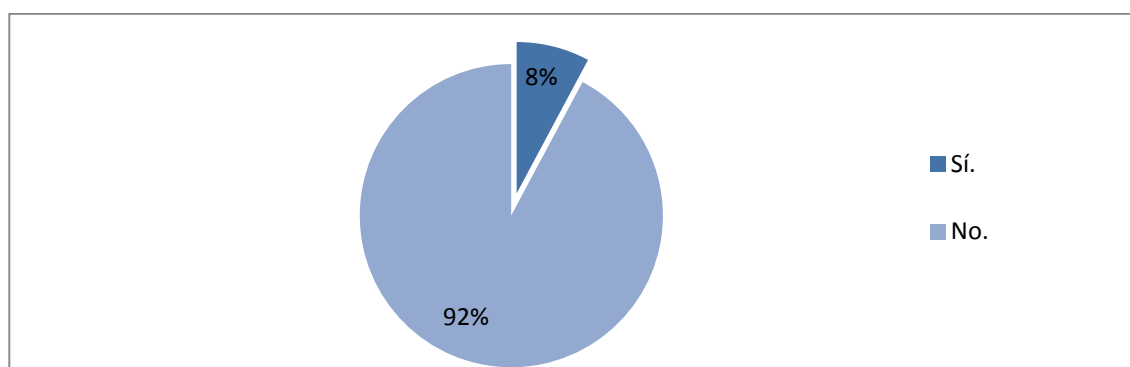
En cuanto a la colaboración de empresas externas, sigue la línea trazada en los medios propios. Más de la mitad de clubes y profesionales elaboran de forma interna las campañas (56%); un 45% recurre a agencias de publicidad y destaca que solo un 8% recurre a agencias de planificación de medios.

Ilustración 11.22 ¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios? GLOBAL. Elaboración propia.



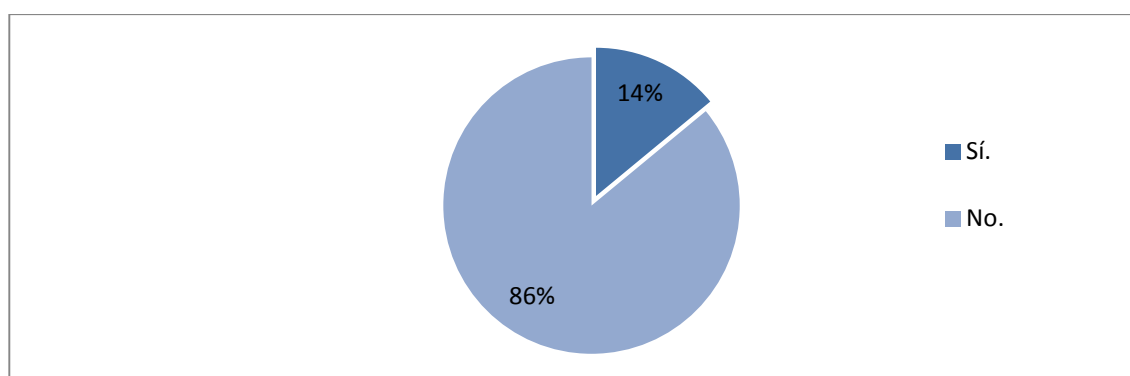
El **evento corporativo** como técnica de comunicación ha sido valorado como una de las técnicas más utilizadas en el anterior bloque, probablemente por su gestión implica necesariamente el concurso de gran parte de la organización. La investigación revela que la presentación de temporada y de jugadores zona las acciones más eventuales (19% y 21%); otros como los eventos de cantera y los encuentros con las peñas son también significativos (14%). En este caso, destaca la ausencia de colaboración de servicios externos. Sólo un 12% lo hace. Y como se ha visto todos contribuyen, ambos departamentos, a la celebración de dichos eventos. Por tanto se puede decir que cada club es asume el rol de una agencia de eventos.

Ilustración 11.23. ¿Recurre a agencias especializadas de eventos? Elaboración propia.



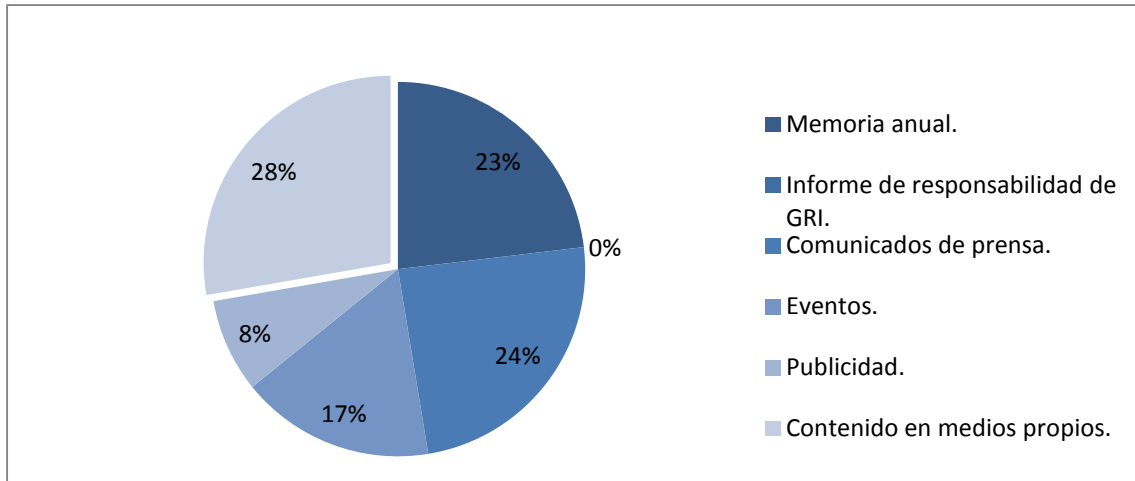
La **comunicación interna** es una de las técnicas infrutilizadas según las ilustración 10.16 y 10.17. El índice de respuesta, frente a por ejemplo la comunicación publicitaria, es muy bajo de lo cual se deduce su escaso desarrollo. La revista de prensa es la acción o canal más utilizado con un 38% - a pesar de no ser una acción destacada de las relaciones informativas - seguida de la intranet (18%) y los eventos de la cantera (14%) (Ver Anexos). Esta escasa tradición en la comunicación interna se refleja también en la planificación. La gran parte de clubes y profesionales no planifican la comunicación interna (88%).

Ilustración 11.24 ¿Existe un plan explícito de comunicación interna? Elaboración propia.



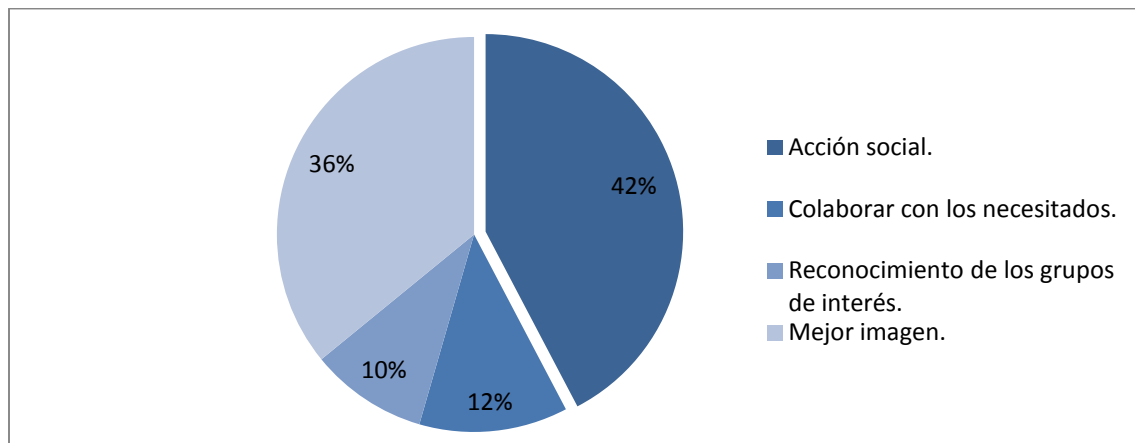
La **comunicación de RSC** es otro indicador interesante para calibrar el estado del sector de las organizaciones profesionales deportivas. Ninguna entidad ha realizado un informe GRI. Suelen hacer uso de los contenidos en los medios propios, en comunicados propios y en la memoria anual.

Ilustración 11.25 ¿Qué soportes de comunicación utiliza para transmitir la RSC de su organización? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



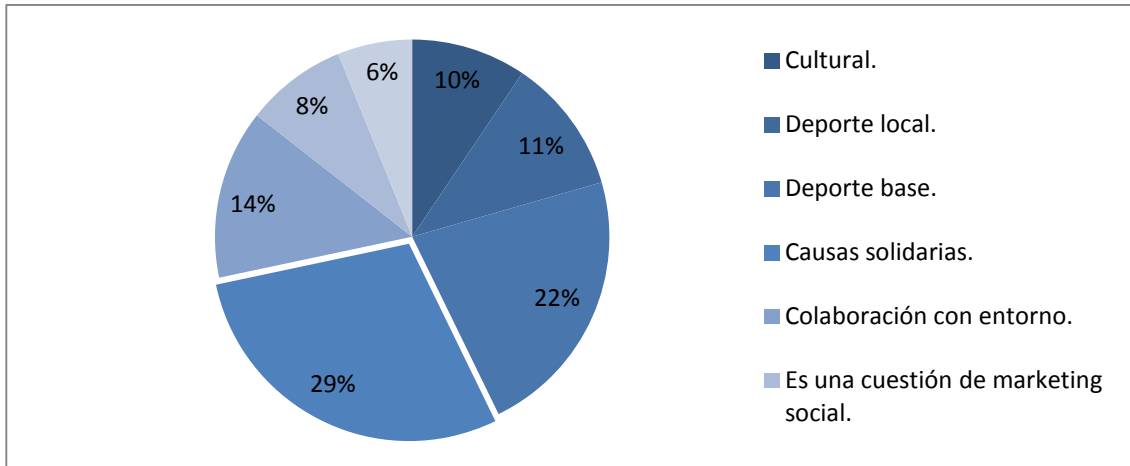
Los objetivos que se marcan los clubes y profesionales en el empleo de la comunicación de la RSC son principalmente relativos a la acción social (42%) y a la mejora de la imagen (36%). Por tanto, ambos gráficos plantean el fin instrumental o “cosmético” del deporte profesional hacia la RSC. Es decir, se da una confusión entre la “RSC” y el “peaje social”: sólo un 10% dirigen comunicación de RSC hacia un reconocimiento de los grupos de interés. En ese diálogo para generar confianza.

Ilustración 11.26 ¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica? GLOBAL. Elaboración propia.



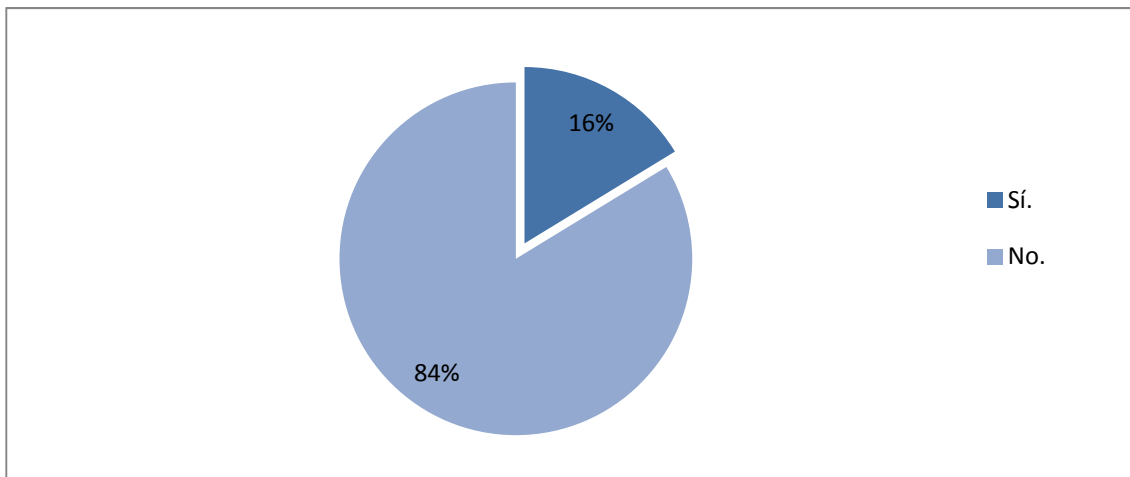
En las acciones enmarcadas dentro del **patrocinio** como técnica de comunicación al servicio de la entidad, contestada por los tres colectivos, destaca principalmente las causas solidarias (29%) y el deporte base (22%).

Ilustración 11.27 ¿Qué acciones de patrocinio desarrolla? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. EP.



En la **comunicación del líder** cabe destacar la homogeneidad entre los tres grupos. Todos coinciden en la escasa formación oral del líder de la organización. Sólo un 16% lo hace.

Ilustración 11.28 ¿El líder de la organización recibe algún tipo de formación en comunicación oral? GLOBAL. EP.

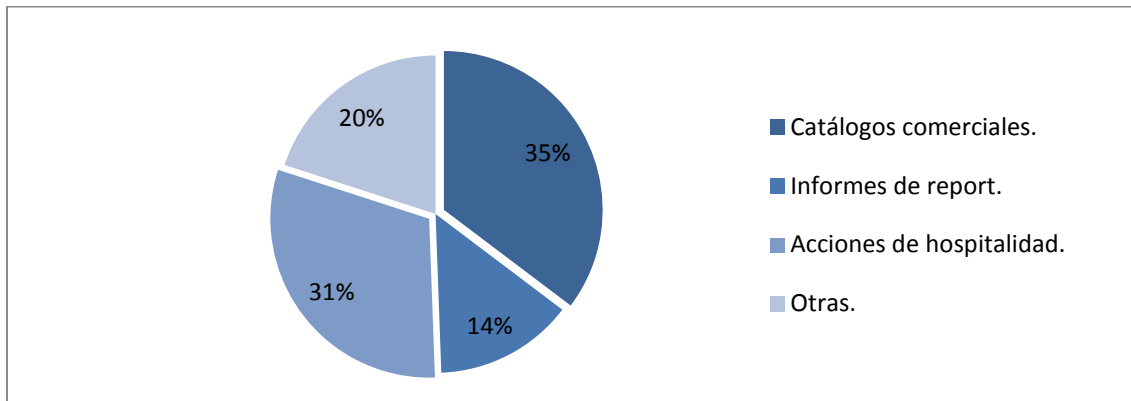


La intervención del líder en los medios de comunicación se da cuando lo cree oportuno (61%)(en Anexos), es decir, se escapa a una planificación y responde más bien a una respuesta ante los acontecimientos. Las pautas temporales regladas (semanal, quincenal, mensual o trimestral) aglutinan un 39%.

11.3.2. Técnicas de marketing

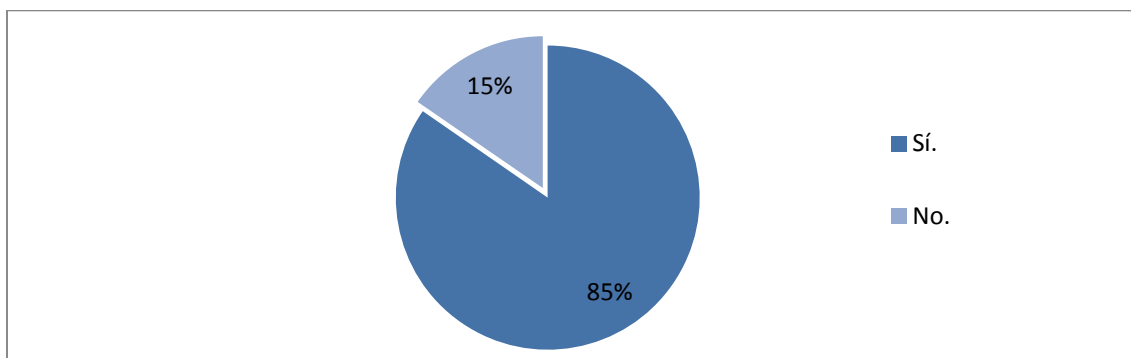
La segunda parte de este bloque corresponde a las técnicas de marketing y su respuesta ha sido principalmente por parte de los grupos 1 y 3. La **generación de ingresos a través de patrocinio** destaca el uso de catálogos comerciales y las acciones de hospitalidad. Solo un 14% desarrolla informes de *report* a sus clientes. En este sentido, el principal activo publicitario del club (ver Anexos) está distribuido entre el pecho de la camiseta (39%) y el *namig rigth* (39%). Dicha división puede deberse a la diferencia en la gestión comercial y explotación de recursos entre fútbol y baloncesto.

Ilustración 11.29 ¿Qué herramientas utiliza para la generación de ingresos a través de patrocinio o soportes publicitarios? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



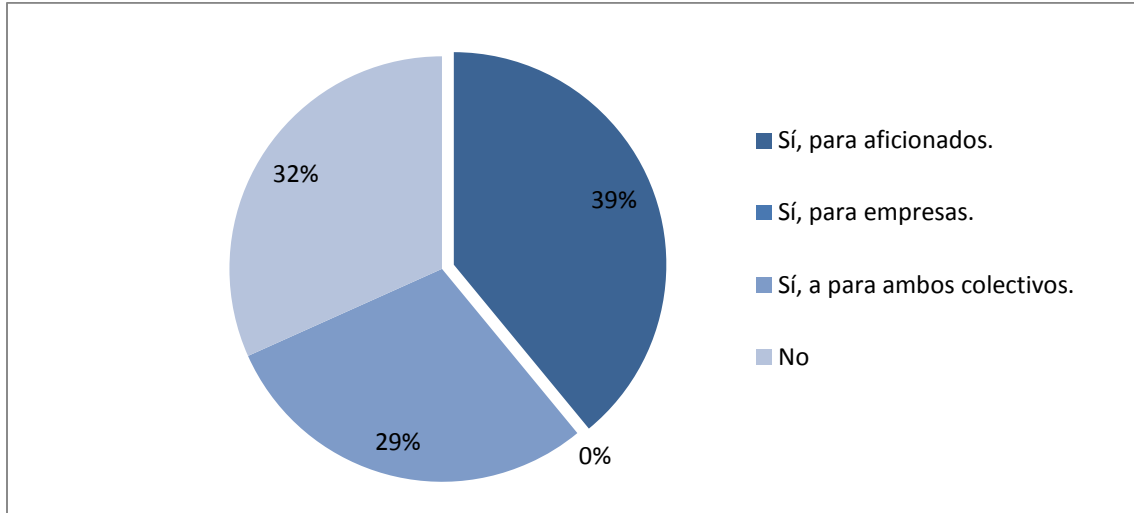
Otra fuente de contenido y de ingreso como es el **merchandising** destaca por su evolución, respecto a otras técnicas. El 85% dispone de una política definida de productos oficiales. Al mismo tiempo, un 76% distribuye más allá de sus instalaciones puesto que tiene una red propia o distribuye en otras (ver Anexos).

Ilustración 11.30 ¿Tiene establecida una política de productos de *merchandising* oficiales? GLOBAL. EP.



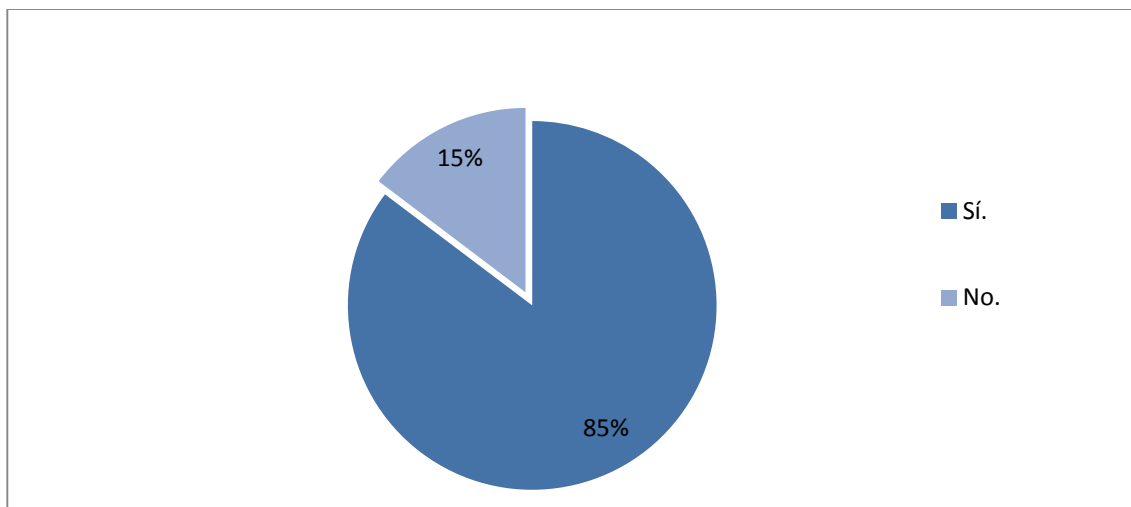
El uso de las **plataformas de fidelización** representa, de nuevo, una notable diferencia entre los dos colectivos, en este caso entre los grupos 1 y 2. El resumen global del sector revela un equilibrio entre aficionados, aficionados y empresas y la no disposición de estas plataformas. No hay, por tanto, una tendencia clara en la penetración de esta técnica.

Ilustración 11.31 ¿Su club dispone de plataformas de fidelización a aficionados o empresas? GLOBAL. EP.



La última cuestión relativa a las técnicas de marketing tiene que ver con las **bases de datos**. Un 85% cuenta con un fichero digital, ordenado y depurado. De igual forma, un 34% recibe colaboración de otras empresas. El resto lo hacen de forma interna (ver Anexos).

Ilustración 11.32 ¿Disponen de un fichero digital, ordenado y depurado de base de datos? GLOBAL. EP.



11.3.3. Conclusiones sobre el empleo de técnicas de comunicación y marketing

El presente bloque pretendía profundizar en el uso, alcance y sofisticación de diez técnicas de comunicación y cuatro de marketing como indicadores fiables y evidentes del estado evolutivo de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles.

La primera conclusión sobre este bloque es el uso irregular de las distintas técnicas de comunicación. Dicha información se manifiesta en la pregunta 11.10 del anterior bloque pero se muestra de forma notable en el recorrido profundo a cada una de ellas. Existen algunas técnicas cuya evolución es mayor como las relaciones informativas, los medios propios, la comunicación publicitaria y el patrocinio, cuentan con una mayor tradición profesional y arraigo en el sector. Las nuevas tecnologías, de hecho, no acaban de emplearse haciendo uso de todas su potencialidad.

Otras técnicas de comunicación, sin embargo, presentan un desarrollo muy elemental (comunicación interna o eventos), una consideración distorsionada (comunicación de RSC o comunicación del líder) o de una pobre implantación (comunicación financiera o de crisis). La distancia entre el uso de técnicas de comunicación por parte del deporte profesional guarda una sensible distancia respecto a las prácticas excelentes de la élite empresarial.

Las conclusiones relativas a las técnicas de marketing son similares a las de comunicación. Su evolución también es irregular. En la generación de ingresos destaca el uso de catálogos comerciales en contraposición al escaso empleo de informe de *report*. Es decir, se recurre a acciones cortoplacistas. Del mismo modo, las plataformas de fidelización no cuentan con una definición. Por el contrario, se dan sistemas desarrollados de *merchandising* y un manifiesto cuidado de las bases de datos.

Una serie de datos que llaman la atención a lo largo de las veinte siete preguntas que contiene este bloque es la gestión interna de las distintas técnicas. No existe el hábito de recurrir a proveedores especializados como agencias de planificación de medios, de eventos, de comunicación o de otros servicios. Como empresa proveedora de servicios, tan solo es habitual la figura de la agencia de publicidad.

Tanto este recurso parcial de empresas especializadas como la irregularidad en el uso de las distintas técnicas de comunicación y marketing indican, una vez más, la existencia de un sector

con un notable desarrollo en las manifestaciones que cuentan con una mayor tradición (relaciones informativas, medios propios, publicidad o patrocinio) o de retorno inmediato (generación de ingresos, merchandising y bases de datos) mientras que se descuida o se infravalora aquellas que miran al largo plazo o a los recursos intangibles de mayor recorrido (la comunicación de RSC, la comunicación interna, comunicación financiera, de crisis) o las plataformas de fidelización.

11.4. PLANIFICACIÓN Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y MÁRketing

El cuarto bloque del cuestionario trata de analizar la filosofía corporativa, la planificación y la estrategia que establecen los clubes profesionales españoles, tanto en la dimensión global de la organización, como en la planificación específica de cada una de las áreas. La segunda parte de este bloque estudia la implantación de las herramientas de gestión vinculadas a la gestión estratégica. Los capítulos siete y ocho de esta tesis documentan teóricamente estas cuestiones.

11.4.1. Filosofía, planificación corporativa y planificación específica

Dado que muchas de las preguntas de este bloque tienen una misma formulación y unas posibles respuestas idénticas, se va a representar el establecimiento de una filosofía corporativa, planificación corporativa de los clubes profesionales y planificación de las áreas de comunicación y/o marketing a partir de dos cuadros resumen que sintetizan el grado de adopción de los parámetros estratégicos. En “Anexos” se puede ver con más detalle los gráficos correspondientes a cada pregunta.

Ilustración 11.33. Filosofía, planificación corporativa y específica de los clubes. Elaboración propia.

	Sí, de forma explícita	Sí, aunque no está redactada	No
Misión y Visión	23%	61%	16%
Valores	35%	61%	4%
Plan Estratégico General	30%	48%	22%
Estrategia de COM y MK vinculada	29%	53%	18%
Objetivos de cada departamento	44%	44%	12%

La primera de las preguntas del cuestionario en este bloque sobre incide en la **misión y visión** de los clubes deportivos. A pesar de ser una cuestión corporativa, el grupo 1 y 2 no coincide con las respuestas del grupo 3. Lo cual indica que la filosofía corporativa penetra de forma distinta en los distintos colectivos o que no hay una filosofía definida. De forma global, una gran parte de los profesionales (77%) reconoce no disponer de forma explícita de una visión y misión. La fijación de unos **valores** propios u orientaciones estratégicas recoge unos datos muy similares (un 65% admite que no son explícitos).

Esa distribución se mantiene vigente ante la pregunta sobre el **plan general estratégico**. Un 70% reconoce que no es explícito. Resultado idéntico ante la pregunta sobre la existencia de una estrategia de comunicación y marketing vinculada: un 71%. En estas cuatro preguntas, la respuesta de mayor peso es “Sí, aunque no está redactada” (61%/61%/48% y 53%).

No obstante, ante la pregunta “¿El departamento cuenta con unos **objetivos** específicos?” varia la tendencia de las anteriores preguntas, fundamentalmente en el área de marketing, puesto que sus objetivos pueden ser cuantitativos o numéricos. Lo cual modifica sensiblemente el gráfico global. En este caso, se iguala la explicitación con la presunción de esos objetivos (44% “sí, de forma explícita”/ 44% “sí, aunque no está redactada”).

Ilustración 11.34.1 ¿El departamento cuenta con unos objetivos específicos? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN. EP.

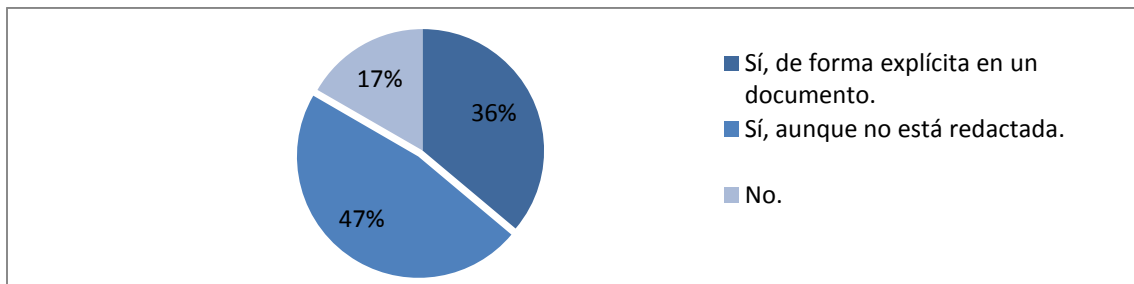
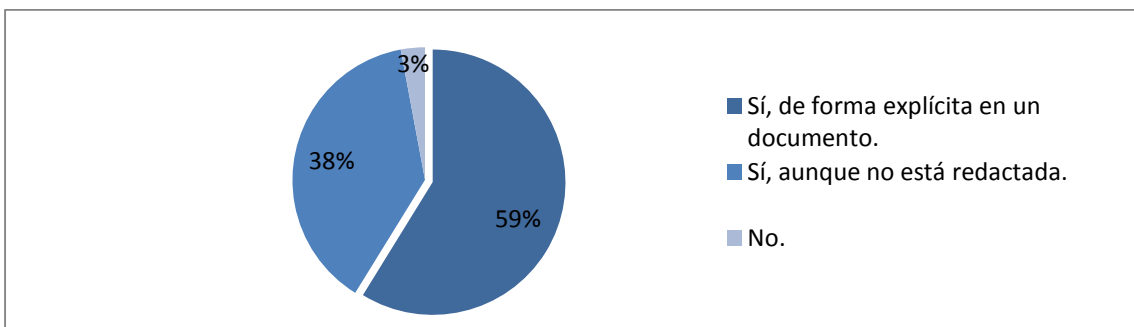


Ilustración 11.34.2 ¿El departamento cuenta con unos objetivos específicos? DIRECTOR DE MARKETING. EP.



11.4.2. Herramientas de planificación y estrategia

A continuación se presenta a través de un cuadro similar al anterior el grado de empleo de las herramientas de gestión vinculadas a la estrategia de comunicación y/o marketing.

Ilustración 11.36. Herramientas específicas de planificación y estrategia. Elaboración propia.

	Sí, de forma explícita	Sí, aunque no está redactada	No
MÁGICO	34%	34%	32%
Plan director de Reputación	6%	17%	77%
Plan de Comunicación	33%	31%	36%
Plan de Marketing	45%	34%	21%
Normativa General de Comunicación	32%	47%	21%
Mapa de públicos	19%	47%	34%

La plasmación de un **Manual de gestión de imagen y comunicación** presenta una distribución equilibrada de las tres respuestas (34%, 34% y 32%) Así, un 66% acuerda no redactar esa planificación.

La **Reputación Corporativa** como concepto de trabajo, no ha penetrado todavía en el deporte. Tres de cada cuatro clubes no cuenta con un plan director de reputación. Un 17% señala que cuenta con él pero no está redactado. Un 6% de los profesionales, señalan disponer de ese plan.

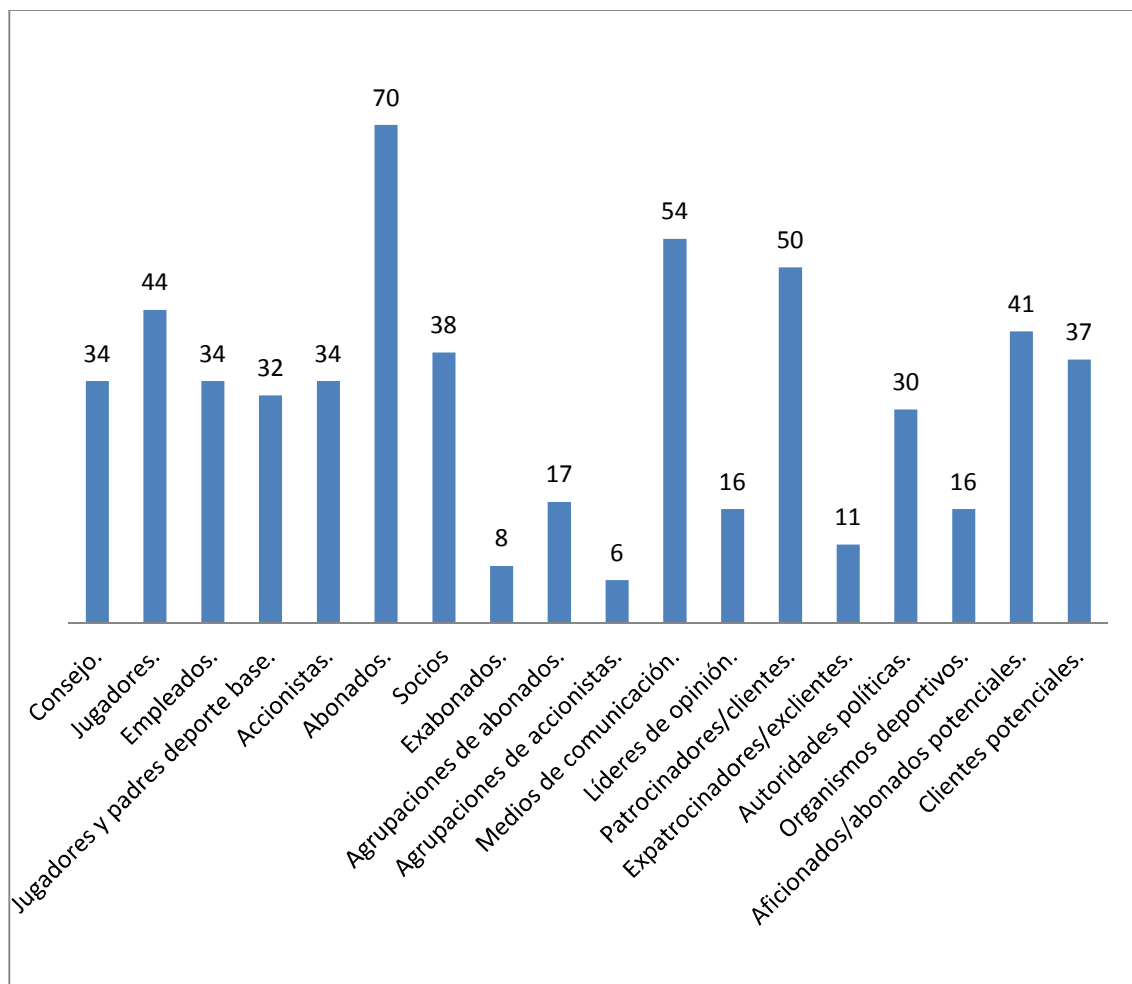
La **planificación de comunicación y/o marketing** cuenta también con una respuesta equilibrada entre sus tres opciones lo cual significa que un 77% no cuentan con un plan de comunicación redactado. La respuesta vinculada al plan de marketing varía ligeramente. Un 45% de los profesionales cuenta con un plan explícito. Por tanto, se confirma la tendencia de una mayor planificación en marketing que en comunicación. Sin embargo, las respuestas entres el GRUPO 1 y los GRUPOS 2 y 3 son muy dispares. En el primer colectivo no existe una praxis más pobre en los casos de una dirección unificada.

La **normativa general de comunicación**, señala un porcentaje similar a los anteriores (32% “explícita”, 78% “no explícita”). La existencia de **submarcas** está dividida en el seno de los clubes.

Un 48% de los profesionales señala la inexistencia de ellas. El resto se reparte aquellas que están reglamentadas y otras que no. No hay una tendencia clara en este sentido.

El establecimiento de un **mapa de públicos** señala también el estado del sector. Un 19% dispone de un mapa concreto. El resto no tiene dibujado ese mapa de situación. Entre la valoración de esos públicos hay una coherencia y similitud entre los distintos grupos. El gráfico global destaca los abonados (70 respuestas sobre 77), los medios de comunicación (54) y los patrocinadores o clientes (50). A la zaga van los jugadores y los aficionados potenciales. Otros públicos como ex abonados (8), ex clientes (11), agrupaciones de abonados (17) y accionistas (6) y líderes de opinión (16) son los menos importantes para los clubes.

Ilustración 11.37 ¿Cuáles son los públicos de mayor importancia? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. EP.



11.4.3. Conclusiones sobre la planificación y herramientas de comunicación y marketing

En estas últimas páginas queda reflejado el estado de la filosofía corporativa, la planificación y la estrategia que asumen los clubes profesionales españoles como organizaciones y dentro de las áreas de comunicación y marketing.

Si establecemos la misión, visión y valores de una organización como indicadores de su filosofía corporativa, hay que señalar que los clubes deportivos no tienen una consideración clara de cuál es su proyecto institucional. Aproximadamente, uno de cada cuatro clubes no cuenta con una redacción explícita de estos pilares corporativos.

La planificación general estratégica de la organización y la vinculación a ésta de las funciones de comunicación y marketing recogen unos parámetros similares. Un 70% no plasman sus planes y la fijación de objetivos de cada departamento, sufre una ligera variación por los criterios cuantitativos (o económicos) que mantienen las áreas de marketing.

Si se profundiza en las herramientas de gestión estratégica, el panorama que se presenta es propio de una industria infradesarrollada. No existe un uso generalizado de instrumentos básicos como el Mágico, Planes de Comunicación o Normativa de comunicación. La implementación de un Plan Director de Reputación o de un Mapa de Públicos en clubes son casos aislados. Sólo tiene cierta vigencia el Plan de Marketing originado, probablemente, por ese mismo espíritu cuantitativo.

La valoración de los públicos, cuestión capital en cualquier proceso de comunicación, por parte de los profesionales queda en suspenso puesto que cuatro de cada cinco reconocen no tener dibujado ese mapa. Sus respuestas devienen de una segmentación elemental o simple. Aun así, existe una cierta coincidencia en la valoración de los públicos que certifica la enorme disparidad entre colectivos de públicos y que señalan a los abonados, medios de comunicación y principales clientes como sus principales receptores de mensajes.

Comenzando por esta indefinición de los receptores del mensaje corporativo y continuando con la escasa explicitación, y por tanto el desconocimiento por parte de los profesionales que forman parte del club, de la “carta de identidad” de los clubes, el camino a seguir y las metas y políticas para alcanzarlas, se puede decir que el estado de la planificación y herramientas de comunicación y marketing es absolutamente inmaduro.

11.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y AUDITORIAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

El último bloque se centra básicamente en el estudio de los sistemas de investigación y auditoría que presentan los clubes profesionales para diagnosticar la percepción de la imagen y reputación así como otras técnicas de investigación de mercado. De forma complementaria, esta etapa del cuestionario pretende mostrar la penetración del concepto de recursos y activos “intangibles” en el ámbito de la gestión deportiva y también la actualización permanente de conocimientos por parte de sus profesionales. Todas estas cuestiones quedan reflejadas teóricamente en el capítulo ocho.

11.5.1. La retroalimentación

Se habla de “retroalimentación” ya que, al fin y al cabo, los sistemas de investigación relativos a los recursos intangibles y el mercado son fuentes de información necesaria, dentro de un proceso estratégico, para que las organizaciones evalúen sus acciones y redirijan o confirmen sus estrategias corporativas.

En este caso, la primera pregunta trata de conocer el alcance de los estudios de imagen o reputación en el sector. La mitad de los profesionales reconocen no desarrollar ningún estudio de este calibre. Un 34% recurre a empresas consultoras. Llama la atención ese 17% que lo hacen de forma interna. Un 12% (11 respuestas) recurren a consultoras externas para las auditorías de reputación.

La investigación comercial cuenta con una mayor penetración. Un 28% no desarrolla investigación. Predomina la investigación interna (42%) frente a la externa (30%) y la de consumidor (40%) frente a la de mercado (32%).

Ilustración 11.38 ¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.

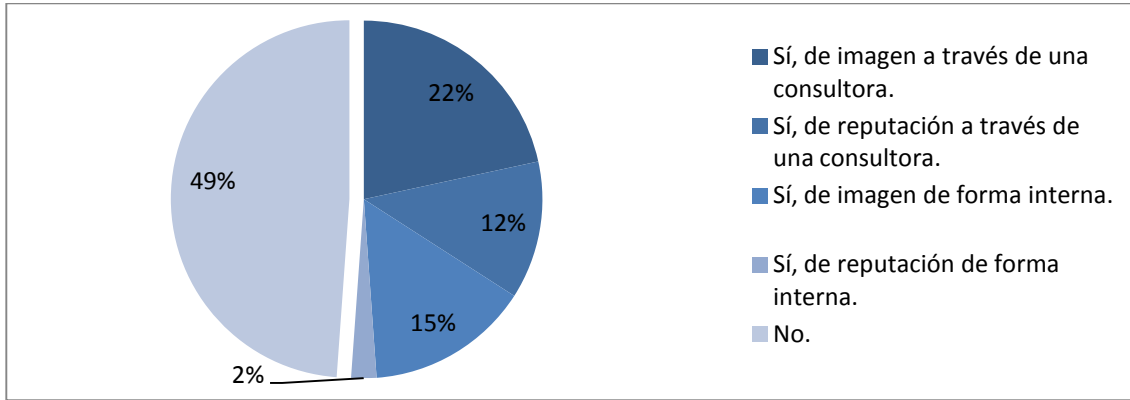
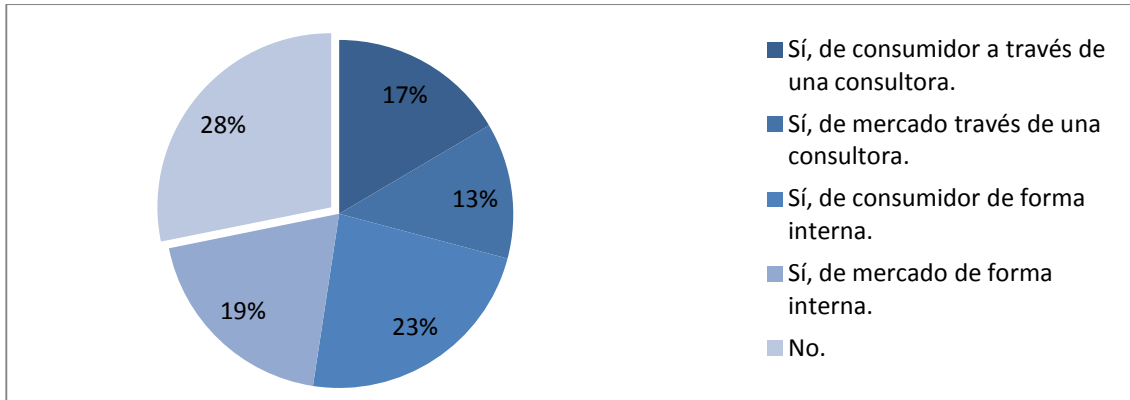
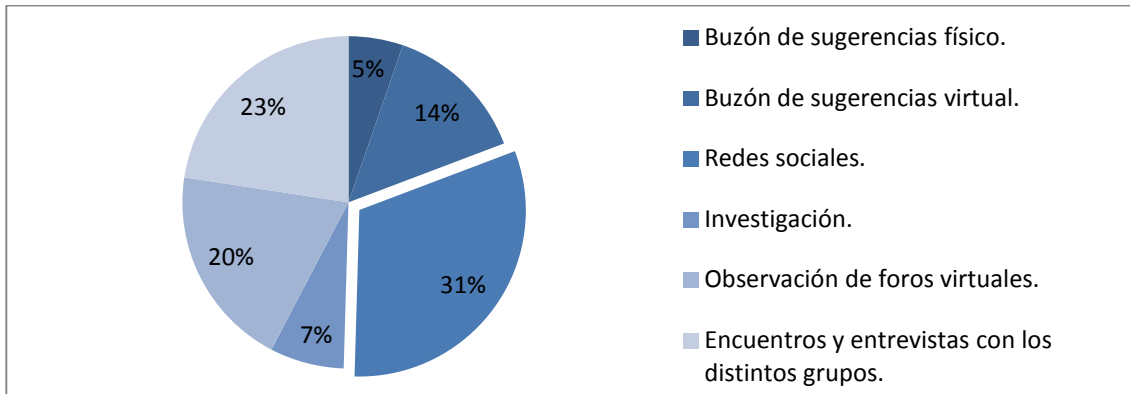


Ilustración 11.39 ¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor o de mercado? Puede marcar varias respuestas. Elaboración propia.



Al margen de la investigación, existen otras vías retroalimentación, que además cuentan con un mayor arraigo. Los tres grupos mantienen que las vías de intercambio de información son principalmente las redes sociales (31%/ 65 respuestas), los encuentros con los distintos grupos (23%/ 47 respuestas) y la observación de foros virtuales (20%/ 41 respuestas).

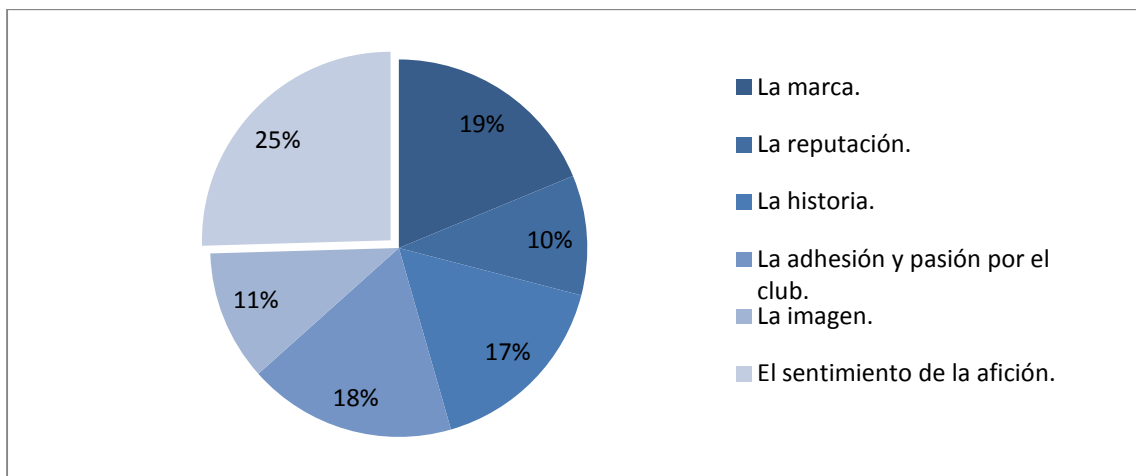
Ilustración 11.40. ¿Qué vías de intercambio de información con los distintos públicos utiliza su organización? EP.



11.5.2. Intangibles y conocimiento

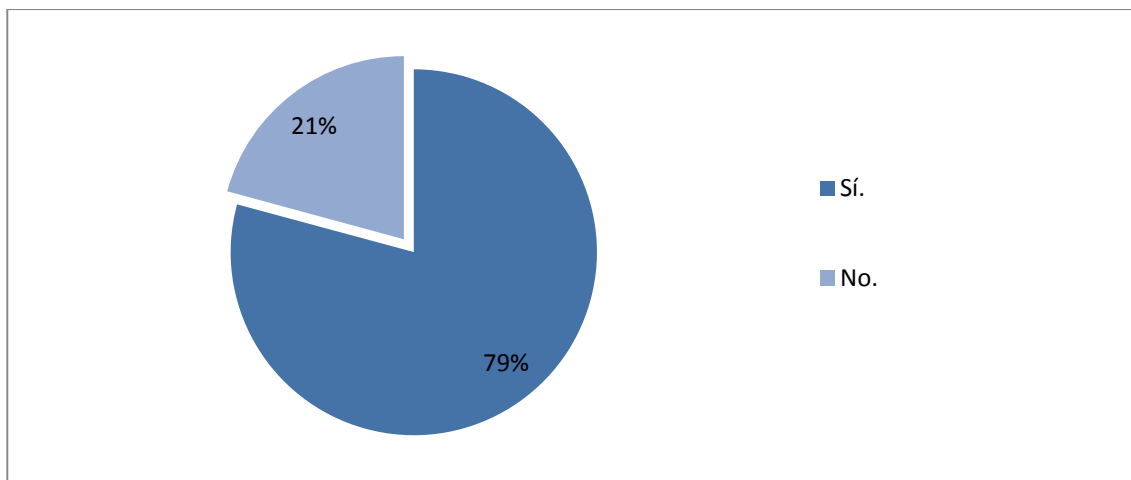
El valor intangible más importante de un club es el sentimiento de la afición (25%), junto a otros como la marca, la pasión y la historia. La imagen y la reputación son los valores menos importantes de esas opciones.

Ilustración 11.41 ¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



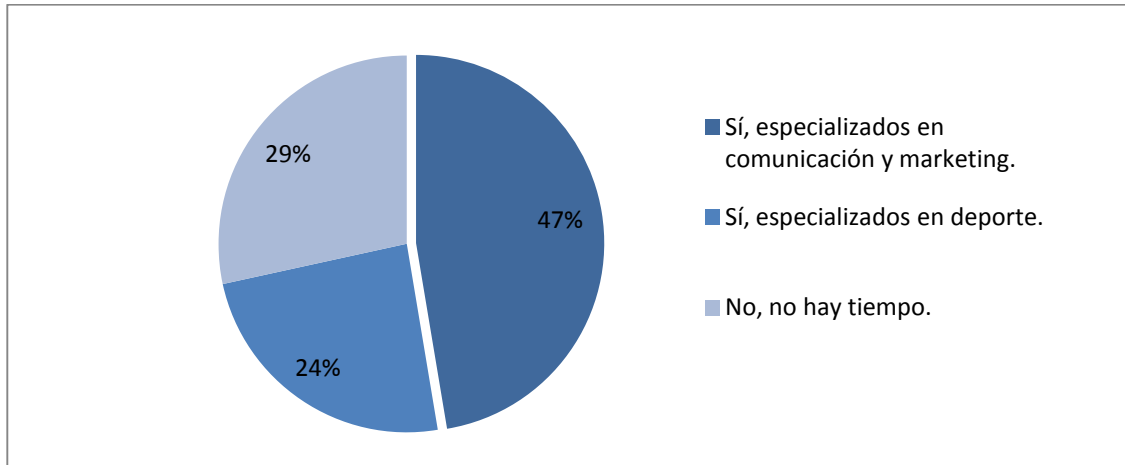
Al mismo tiempo, ocho de cada diez profesionales consideran que ese valor intangible está directamente vinculado a la consecución de ingresos.

Ilustración 11.42 ¿Cree que este valor intangible directamente vinculado a la consecución de ingresos? GLOBAL. EP.



Por último, tres de cada cuatro profesionales dice asistir de forma regular a encuentros especializados de comunicación y marketing o deporte.

Ilustración 11.43. ¿Los integrantes del departamento de marketing asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



11.5.3. Conclusiones sobre técnicas de investigación y auditorías de comunicación y marketing

Las conclusiones extraídas en el anterior bloque son válidas para el presente. Dado que el anterior rastreaba el uso de herramientas estratégicas, y las técnicas de investigación y auditoría deben ser un componente claramente estratégico, sus resultados son paralelos.

El estudio de los sistemas de retroalimentación de los clubes profesionales tanto en cuestión de intangibles como de mercado revela que no existe una práctica generalizada de la investigación y auditoría. Aunque quizá cuenta con mayor tradición e implantación la relativa a los estudios de mercado, elaborados desde la propia organización, no se puede decir que haya una tendencia clara. Los estudios desarrollados por consultoras o institutos especializados representan el 34% y el 30% respectivamente. En cuestión de intangibles, uno de cada dos no desarrolla ningún tipo de investigación.

Así, la percepción de la organización por parte de los distintos públicos y grupos de interés y la previsión de las tendencias en el mercado se confía a vías de retroalimentación de corte exploratorio y, obviamente, de menor rigor: redes, foros y contacto directo.

Con esta situación es coherente la respuesta sobre el valor intangible más valorado: el sentimiento de la afición. No hay un conocimiento exhaustivo y generalizado por parte del sector de algunos conceptos propios del *management* actual o *corporate* como los “intangibles” o la “reputación” a pesar de que los profesionales mantienen mayoritariamente a encuentros especializados de comunicación, deporte y marketing. En cualquier caso, señalan de forma abrumadora que existe una correlación directa entre el valor intangible de un club deportivo (el sentimiento, la adhesión social, la marca o la historia) con la generación de ingresos. Surge entonces la premisa de que un cuidado de esos intangibles a través de las pautas actuales de la gestión estratégica de la comunicación, además de asegurar la sostenibilidad de la organización, permitirá la consecución de mayores ingresos.

11.6. CONCLUSIONES Y RETOS INICIALES SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y EL MARKETING EN LOS CLUBES PROFESIONALES

La última estación de este capítulo once coincide con la presentación inicial de las conclusiones sobre el estado del sector del deporte profesional. Del mismo modo, el doctorando expondrá en este tema los retos que los clubes profesionales deben asumir para alcanzar esa excelencia en la dirección de la comunicación corporativa y el marketing. Y son iniciales, tanto las conclusiones como los retos, porque en la siguiente fase de la investigación, y capítulo, serán sometidas y contrastadas por el conocimiento de once expertos.

11.6.1. Conclusiones iniciales sobre el estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales

De forma transversal y sintética, se presentan las conclusiones acumuladas a lo largo de la etapa cuantitativa de la investigación:

I. Los departamentos de comunicación y marketing de los clubes deportivos presentan un pobre desarrollo estructural, sus responsables no cuentan con un peso determinante en la organización y la formación de sus integrantes es diversa sin coincidir en un perfil profesional claro. Tanto el área de comunicación como el área de marketing son consideradas como independientes entre sí aunque mantengan una estrecha relación. A pesar de la simbiosis existente no se da la construcción de una única área de trabajo. Además, todos los datos apuntan que los pocos casos en los que existe una integración de ambas áreas su praxis está menos evolucionada, posiblemente porque esa unidad se da por una cuestión presupuestaria y no por una visión organizativa.

Del pobre desarrollo estructural y organizativo se deduce que los líderes de los clubes deportivos profesionales no apuestan o no conocen las posibilidades que puede ofrecer una visión estratégica de la comunicación corporativa. Este desconocimiento o rechazo a la filosofía del *corporate* afectará en cascada al resto de parámetros (identidad, planificación, técnicas y herramientas) que indican el estado del objeto de estudio.

II. Si se profundiza en la gestión de la comunicación corporativa y el marketing, se advierte claramente la persistencia de un modelo dicotómico, y desfasado, en el que la comunicación se orienta fundamentalmente a las relaciones informativas y el marketing hacia la generación de ingresos. Las competencias, funciones y responsabilidades de cada área quedan dibujadas según ese modelo. Algunas tareas son transfronterizas o compartidas como las campañas promocionales, el patrocinio, la comunicación publicitaria o la gestión de eventos. Se constata, por tanto, que no existe una dirección unitaria de la comunicación y que el discurso de las organizaciones deportivas depende competencialmente de dos perfiles profesionales.

El modelo dicotómico arrincona de facto el uso de otras técnicas de comunicación de gran relevancia en la actualidad como la comunicación interna, la comunicación de crisis o la comunicación financiera o la de RSC. Al mismo tiempo, descartan una concepción estratégica, corporativa y contemporánea de ambas disciplinas priorizando uso instrumental de ambas funciones directivas.

No obstante, los profesionales vislumbran un futuro en la gestión básica de la comunicación y el marketing con el predominio de técnicas que rompan ese modelo y que inciden en los elementos corporativos y la identidad. En ese futuro las TIC tendrán un papel determinante y dentro de ellas las redes sociales y los contenidos propios. Es posible que la transformación hacia una visión corporativa, estratégica, integral y sostenible haya comenzado ya.

III. Los profesionales participantes en la investigación reconocen un uso irregular de las distintas técnicas de comunicación y marketing. Existen algunas de ellas que cuentan con una evolución mayor como las relaciones informativas, los medios propios, la comunicación publicitaria y el patrocinio, probablemente por la concepción tradicional del sector sobre esta materia. Otras, sin embargo, presentan un desarrollo muy elemental (comunicación interna o eventos), una

consideración distorsionada (comunicación de RSC o comunicación del líder) o de una pobre implantación (comunicación financiera o de crisis).

Por su parte, las técnicas de marketing con mayor implantación son aquellas que proporcionan un retorno inmediato. También llama la atención la gestión interna de las distintas técnicas. No existe el hábito de recurrir a proveedores especializados como agencias de planificación de medios, de eventos, de comunicación o de otros servicios. Tan solo es habitual la figura de la agencia de publicidad.

Este análisis profundo de las técnicas específicas, como indicadores fiables y evidentes del estado evolutivo de la comunicación corporativa y el marketing, desnuda las debilidades del sector.

IV. A excepción de los objetivos y planes del área de marketing que presentan una mediana planificación fruto de la naturaleza cuantitativa del área o de la prioridad que la cúpula de las organizaciones ha otorgado a esta función directiva en pos de una optimización de los ingresos o de una estructura organizacional “industrialista”, el resto de planificaciones corporativas y específicas (Visión y Misión, Valores, Plan General Estratégico, Objetivos departamentales) y herramientas relativas a esa planificación (Mágico, Plan Director de Reputación, Planes de Comunicación y/o marketing, Normativa de Comunicación o Mapa de Públicos) no presentan una oportuna redacción explícita que proporcione un conocimiento global por parte de los profesionales que forman parte del club y concreto de las metas y políticas para alcanzarlas.

La cuestión es especialmente sangrante si el análisis se detiene en los pilares identitarios, de filosofía corporativa y planificación. Por tanto, se puede decir que los clubes deportivos no tienen una conciencia clara y compartida de cuál es su proyecto institucional.

V. El estudio de los sistemas de retroalimentación de los clubes profesionales tanto en cuestión de intangibles como de mercado revela que no existe una práctica generalizada de la investigación y auditoría. Aunque quizá cuenta con mayor tradición e implantación la relativa a los estudios de mercado, no se puede decir que haya una tendencia clara.

Así, la percepción de la organización por parte de los distintos públicos y grupos de interés y la previsión de las tendencias en el mercado se confía a vías de retroalimentación de corte exploratorio y, obviamente, de menor rigor: redes, foros y contacto directo.

Con esta situación es coherente la respuesta sobre el valor intangible más valorado: el sentimiento de la afición. No hay un conocimiento exhaustivo de conceptos como los “intangibles” o la “reputación”. En cualquier caso, señalan de forma abrumadora que existe una correlación directa entre el valor intangible de un club deportivo (el sentimiento, la adhesión social, la marca o la historia) con la generación de ingresos.

VI. El análisis parcial y global de los resultados arrojados por el cuestionario refleja un sector inmaduro, sustentado en modelos caducos y que guarda una notable distancia respecto a la praxis de la gran empresa española donde las premisas del *corporate* están absolutamente arraigadas.

Los clubes profesionales españoles desconocen las posibilidades que una gestión estratégica de los intangibles, no definen nítidamente su identidad y su proyecto, relegan a un segundo plano la función directiva de la comunicación, prescinden de una buena parte de las técnicas y herramientas específicas y apenas utilizan un sistema de retroalimentación riguroso. Eligen un sistema unidireccional de comunicación en detrimento de la multidireccionalidad que exige el presente. Aun así, se dan algunos indicios de buenas prácticas y de tendencia a determinados conceptos de actualidad, independientemente de las etiquetas, que abren la puerta a una posible evolución hacia la excelencia.

11.6.2. Retos iniciales para los clubes deportivos profesionales en materia de comunicación corporativa y marketing

Paralelamente al establecimiento de estos seis puntos que esbozan el primer dibujo del estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles se exponen y vinculan seis retos que el sector debe afrontar si quiere, progresivamente, alcanzar la excelencia en la gestión. Como se ha señalado, estos retos tienen la categoría de iniciales a expensas de ser contrastados es esta fase.

I. El primer reto del sector es generar una cultura de comunicación corporativa entre los primeros ejecutivos de los clubes profesionales. Esa evangelización permitirá la construcción de una gran área que incluya y coordine estas dos funciones directivas donde el máximo o máximos responsables se ubiquen en la cúspide de la organización. Al mismo tiempo, es recomendable que la industria considere de vital importancia la idoneidad de contar con profesionales operando con una formación específica. Sin esta evolución conceptual en el *management* de los clubes, será difícil equiparar el sector respecto a la élite.

II. El segundo reto viene dado por la superación de la confusión, de la visión reduccionista, del modelo dicotómico (comunicación es igual a prensa y marketing a ingresos) para adoptar una gestión integrada y excelente de la comunicación corporativa y el marketing, todo ello vinculado a las nuevas tecnologías y, principalmente, a la generación de contenidos informativos en distintos soportes.

III. En tercer reto consiste en lograr una regularidad entre las distintas técnicas de comunicación y marketing, explotar la potencialidad de cada una de ellas, refinar aquellas que presentan una relativa evolución y creer en otras que aunque no sean determinantes en el corto plazo sí pueden asegurar la sostenibilidad de la organización. Por otra parte, sería conveniente que se considerase que la excelencia en la praxis exige el concurso externo de agencias y servicios profesionales especializados en cada una de las áreas.

IV. Los procesos de planificación resultan imprescindibles en el contexto actual. Sin ellos es imposible alcanzar la excelencia, independientemente del ámbito o de las singularidades del sector. Se deberá abandonar aquellas presunciones abstractas en todos esos casos en los que “existe una planificación, aunque no está redactada”, explicitar el destino y compartir el camino a seguir entre todos los públicos que conforman la organización.

V. La confianza en la investigación y la auditoría como base del proceso estratégico será determinante a la hora de evolucionar el sector y asemejarlo a las élites empresariales. En buena medida, el conocimiento exhaustivo y sistemático de las percepciones y tendencias de sus públicos será relevante a la hora de satisfacer “el sentimiento de la afición” y de forma consecutiva obtener una mayor generación de ingresos. En el deporte, los intangibles y los ingresos son consecutivos.

VI. El reto final resume todos los anteriores. Dicho reto pasa por la construcción y respeto de la identidad propia, la adopción del principio del *corporate* por parte de las entidades deportivas profesionales y el diseño de redes de comunicación multimedia y multitécnica. Todo ello contribuirá a la generación de mayores ingresos, a la satisfacción de los aficionados y al cumplimiento de cada visión corporativa.

12. CONFRONTACIÓN SOBRE EL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y EL MARKETING EN LOS CLUBES DEPORTIVOS

12.1. EL GRUPO DE DISCUSIÓN

12.1.1. Sobre la estructura y organización del departamento de comunicación y marketing.

Pascual MARTÍNEZ inaugura el grupo de discusión y lanza un primer análisis sobre la organización de ambas áreas en las entidades deportivas. Desde su posición de director de estrategia y desarrollo de la Federación Española de Baloncesto lanza un análisis sobre el desconcierto que existe, según él, en el sector, tratando de ubicarlo respecto a otros: “A bote pronto, hay una confusión en la terminología de los departamentos y llevado a la realidad supone que no exista una clara definición del rol de marketing en las organizaciones deportivas y se asocia muchas veces a la tarea de comunicación y no es exactamente igual, de hecho la comunicación forma parte del rol de marketing. Si vemos el gráfico en la mayoría de clubes disponen de profesionales que aunque se dediquen a marketing su función es de comunicación. Habitualmente quien desempeña la labor de marketing es el director general o el presidente porque los asocia a las labores comerciales de venta de patrocinio”. Carlos CAMPOS respaldaba esta opinión afirmando un discurso habitual entre los directivos de los clubes: “Déjate de marketing y vende”. MARTÍNEZ continuó su discurso señalando que “el profesional de marketing, que suele ser un cargo poco relacionado con la toma de decisiones o la presidencia, suele dedicarse a las campañas de promoción, de comunicación o de relaciones públicas o eventos. Existe una falta de definición del rol del marketing en las organización deportiva”.

Sebastián CEBRIÁN desde la orilla de la comunicación corporativa diagnostica de inmediato el retraso en la gestión del deporte profesional: “Se nota clarísimamente que la función de la comunicación no se considera estratégica, por elevación y en relación con la evolución que estás sufriendo el director de comunicación en las principales organizaciones, vemos que el sector está muy en ciernes”. Al mismo tiempo apunta que “la tendencia es contar con una dirección de comunicación corporativa separada del área de marketing pero coordinadas completamente que gestionan de forma transversal todo lo que tiene que ver con los intangibles de la organización: la

comunicación interna, las relaciones institucionales la reputación *on line*. Parece claro que no existe esa figura como tal sino que hay una mezcolanza, que se está definiendo un poco el perfil competencial de una dirección de comunicación y marketing”.

CEBRIÁN prosigue con su análisis paralelo: “Respecto al perfil estratégico que empieza a asumir la comunicación corporativa en la mayoría de las organizaciones, el ámbito del mundo deportivo está absolutamente en mantilla, es una mezcla preocupante, además se ve claramente la baja dependencia que tienen respecto al primer ejecutivo o presidente al contrario que otras áreas como finanzas. La comunicación – en los clubes profesionales españoles- es una herramienta pura y dura de alguien que hace notas de prensa o del responsable de marketing que lleva una pequeña pata de comunicación”.

Y sintetiza finalmente: “En resumen, veo una clarísima diferencia respecto a las tendencias que están teniendo el ámbito de la comunicación corporativa en las grandes y medianas organizaciones donde esto está más estructurado, se considera más estratégico, donde depende del primer ejecutivo y donde las funciones de comunicación están coordinadas pero separadas. En el deporte, a tenor de los gráficos, sucede todo lo contrario. Es una mezcla de funciones y de competencias, y dependen de un segundo o tercer nivel. En un primer balance: está todo por hacer. Me da la sensación que según el presidente que llega, el decide la estructura, según sus intereses”.

Sandra SOTILLO sintoniza con el predicado de CEBRIÁN: “Estoy totalmente de acuerdo con Sebastián. Me da la sensación que, según la profesionalización y asignación de los recursos humanos, pues solo hay un 15% de clubes que cuentan con departamentos de más de seis personas, es que hay un señor que se ocupa de prensa y las relaciones con los medios que es lo que les preocupa a los presidentes de clubes de fútbol y baloncesto y otro de marketing que se ocupa de los patrocinios, pero eso no es el marketing y la gestión de la comunicación de una entidad. Y relacionando estos datos y otros que hemos publicado en Villafañe & Asociados u otros que hay por ahí, ocurre lo que sucede con el DirCom hace muchos años. Está como el sector hace 20 años. Un dato que me preocupa es el 14% que dice que esto es una cuestión de actitud. Cuando tienes que comunicar si hemos ganado o perdido quizá si puede ser una cuestión de actitud, pero cuando tienes que comunicar asuntos corporativos tienes que tener formación: de empresa, de comunicación o de ambas cosas”.

Sebastián CEBRIÁN traslada esta situación caduca a un caso real: “Si el señor Florentino prescinde del director de comunicación y da todos los poderes al entrenador, ya te está diciendo de cómo entiende el primer club mundial o uno de los primeros, la comunicación. Con toda sinceridad, eso en las organizaciones no está pasando”.

Carlos CAMPOS interviene para contextualizar la gestión deportiva ante la visión crítica de SOTILLO y CEBRIÁN: “De todas maneras, hay que decir que el club deportivo es una organización muy peculiar. En otras empresas se dice que el poder comercial no lo tiene el director comercial o el director de marketing, sino la atención al cliente, pero en nuestro sector, en un club, lo tiene el entrenador y los jugadores. Y eso no va a cambiar. La cuestión es que esos profesionales con un desempeño más técnicos tienen que asumir unas funciones comerciales dirigidos en la sombra por el director de comunicación o por quien sea”.

CEBRIÁN prosigue y matiza la sentencia de CAMPOS: “Es cuestión de ir evangelizando. Vuelvo al Real Madrid que era un ejemplo de valores asociados a deportividad, a caballerosidad, etc. Llega un señor como Mourinho y lo destroza todo. Estamos hablando de comunicación y de valores asociados a la marca y de unos intangibles asociados y parece que en deporte da igual y que todo depende de un entrenador”.

Pascual MARTÍNEZ reflexiona sobre el posible origen de esta agresión a la excelencia en materia de comunicación: “Esta relación entre departamentos es porque hay una preponderancia del marketing sobre comunicación. En muchos casos la jerarquía, ya sean empresas pequeñas, grandes o medianas, es esa: marketing sobre comunicación. MARTÍNEZ hace una pausa en su intervención para señalar que “a pesar de lo que está dibujando el estudio, el sector ha tenido una importante evolución en los últimos años y ya se empiezan a ver algunos matices que se están introduciendo. Hay una preocupación en ciertas cosas en los clubes de fútbol y de baloncesto. De hecho, el florecimiento del patrocinio deportivo ha hecho que la figura del director de marketing adquiera valor y desarrollo en las organizaciones deportivas”.

Respecto a la figura profesional, CEBRIÁN analiza la evolución en la élite en cuanto al perfil profesional: “Eso pasaba también en las grandes empresas, pero ahora en las grandes empresas el poder lo tiene el DirCom porque tiene el papel de estrategia. Al final, los DirCom son grandes estrategas y luego tiene un equipo que hace lo de prensa, lo de marca o lo relacionado con los intangibles o con patrocinios”.

Carlos CAMPOS interviene para señalar la potencia de la comunicación. “El otro día José Luís Sáez dijo que tenía 18000 seguidores en Twitter ¿Quién tiene más volumen de comunicación?”. Pascual MARTÍNEZ responde: “Él es nuestro director de comunicación”. CAMPOS prosigue con su discurso de contextualización: “Hay que conocer las peculiaridades de cada sector. Algunos la definen como cuasi-pública. La mayoría de directores de comunicación de marketing y comunicación de clubes dicen que esto no es una empresa normal donde tú tomas una decisión y no se entera nadie, y el consumidor puede o no comprarte el producto y no pasa de ahí. Aquí te pones cada quince días delante del público”.

En ese sentido, MARTÍNEZ puntualiza “Hay una cosa que tengo clarísima, replicar los modelos empresariales a las entidades deportivas es imposible porque el producto es totalmente distinto”. El resto de participantes asienten y respaldan la afirmación. Prosigue: “En IBM y en Lenovo nosotros tenemos que buscar para que se publicase algo de nosotros. En deporte, la prensa te llama y quiere que salgas. Sólo ese cambio es fundamental a la hora de comunicar. A la hora de vender dependes de intangibles que en la empresa no existen: el resultado, el personalismo, la racha de uno de tus activos. Es impresionante. Por ejemplo, nosotros en el europeo, si Pau envía un mensaje a sus seguidores, que tiene dos millones, tiene más difusión que el Marca. Él solo”.

Tanto CAMPOS como CEBRIÁN, antes de cerrar el debate acerca del bloque, apuntan dos datos que les llaman la atención. CAMPOS señala que “se habla de niveles. De dos o tres niveles. En el mundo del deporte hay menos niveles”. Y CEBRIÁN señala que “no quiero dejar pasar la poca relación entre el departamento de comunicación y el de marketing. Solo uno de cada tres considera que trabajan unidos. Sería recomendable que todos lo hicieran así”.

12.1.2. Sobre la gestión del departamento de comunicación y marketing.

Tras un largo primer bloque en el que se abordan cuestiones que superan sus propios límites y se avanzan a otras que surgirán, se expone los datos más destacados de este segundo apartado que comprende la distribución de funciones, técnicas y competencias y visión prospectiva.

Pascual MARTÍNEZ toma de nuevo la palabra para destacar en primer lugar la ausencia de una adopción transversal de las estrategias corporativas: “Si que creo que hay una falla en el sistema de las entidades deportivas y en muchas empresas también, y que muestra muy bien el estudio, es que el profesional del marketing está muy lejos de la estrategia corporativa. Sí está relacionado

con la estrategia de marketing o de *branding* pero no con la de la corporación, falta un sentido. No se tocan los temas sustanciales”.

CEBRÍAN coincide con esta percepción: “Se ve claramente la ausencia de criterios corporativos que deben definirse desde la estrategia dónde en función de los valores, de los ejes de posicionamiento de una marca deportiva, en este caso, tú construyes una estrategia”. Destaca otras cuestiones que atañen al uso de las distintas técnicas y que, una vez más, remiten al estado desactualizado del sector: “Me llama mucho la atención la preponderancia de los temas comerciales (eventos, venta, etc) y me llama también mucho la atención que en las empresas el uso la comunicación interna está ganando muchos enteros puesto que es un *stakeholder* clave mientras que en el deporte, por defecto, no existe. Me vuelve a sorprender ese modelo donde la preponderancia hacia el mercado donde marketing tiene la iniciativa, donde la comunicación corporativa se entiende como alguien que tiene la atención de los medios, que participa poco en la estrategia, y donde aquellas áreas que están teniendo más preponderancia en las organizaciones de grandes y pequeñas empresas, aquí brilla por su ausencia. Es un modelo absolutamente dispar a una empresa al uso”.

CAMPOS ironiza sobre el uso de la comunicación interna: “Cuando han visto `comunicación interna´ y han contestado no sé en que estaban pensando”. CEBRÍAN replica “Pues todos tienen empleados”.

Sandra SOTILLO señala la incoherencia conceptual que se da entre los profesionales: “Me llama la atención esto de las denominaciones y etiquetas, porque que se habla de comunicación institucional y de producto en ese porcentaje y luego se observan las técnicas de comunicación y aquellas que son intrínsecamente corporativas como la comunicación financiera y de RSC presentan un uso muy bajo. Entonces no sé a qué se refieren con su concepto de `corporativo´. Son dos aspectos clave, no los únicos, pero muy importantes de la comunicación corporativa”.

Carlos CAMPOS señala otra causa del retraso en la gestión deportiva: “Muchos presidentes gestionaban un club para ser un tipo importante en tu comunidad. Como consecuencia, estaban más preocupados por lo que dicen de ti que por gestionar el club”.

SOTILLO, a partir de los datos de Villafañe & Asociados reflexiona sobre las sinergias positivas que confiere una entidad deportiva a un presidente/empresario: “Cuando coges los datos de MERCO de las empresas y de líderes mejor reputados miras los datos de Florentino Pérez cuando ha sido

presidente y cuando no. Ahí votan directivos y analistas financieros y a todo el mundo le gusta el fútbol y todo el mundo conoce a Florentino. Cuando está como presidente y gana la Champions sube más en liderazgo empresarial y cuando no está baja. Claro que incide. La reputación empresarial incide lo personal, lo empresarial y todo: Berlusconi, Pérez...”

CAMPOS lanza un apunta teórico “Packard, un sociólogo deportivo, decía que los presidentes son buscadores de estatus”. Y Sebastián CEBRIÁN lo vincula a una disciplina en auge: “Marca personal pura y dura”.

Volviendo a la plasmación de ese modelo dicotómico Pascual MARTÍNEZ reconoce que “la división de prensa/comunicación y comercial/marketing es bastante fiel”. CEBRIÁN, en el mismo sentido, mantiene que “la profesionalización de todos aquellos temas que tienen que ver con la comunicación corporativa entendida como los valores para construir marca están ausentes. Estamos todos de acuerdo que mueve mucho más Pau Gasol que el propio club. Al final fagocita la imagen corporativa de un club un entrenador que parece que es el Real Madrid. Y el Real Madrid debe estar por encima de cualquier persona aunque pueda ser el mejor del mundo”.

Sandra SOTILLO reflexiona sobre esta dualidad personajes/club: “Es un debate muy interesante si es más fuerte el club o el jugador. Un ejemplo personal: mi sobrino tiene siete años y no es del Barça, es de Messi. Quizá en este caso el intangible ‘presidente’ tiene más tirón que el club. Tienes tantos intangibles que son personas que es un tema muy complejo. Si no hay una estrategia, y los jugadores no tienen claros esos valores...”.

Sebastián CEBRIÁN recapitula, compara y diagnostica de nuevo: “Hay un desfase del sector, pero no respecto a la vanguardia sino con las tendencias a nivel mundial donde la comunicación corporativa tiene un peso específico y tiene una estrategia definida y transversal. En el deporte parece que depende del entrenador de turno, del presidente de turno. Todo es provisionalidad. Yo estoy sorprendido. Mi visión aquí es muy empresarial muy de mediana y gran empresa y por eso me está sorprendiendo la heterogeneidad de funciones”.

MARTÍNEZ ubica la observación de CEBRIÁN: “Te refieres a mediana, en cuanto a multinacionales de más quinientos empleados” y sentencia “las entidades deportivas son una pyme”. CEBRIÁN replica “Con una facturación increíble: Ahí es donde se produce ese desfase”.

Carlos CAMPOS cierra el segundo bloque con una reflexión sobre la irregular gestión en el deporte “En cuanto a la comunicación y otra serie de cosas, siempre utilizo una frase de Johan Cruyff ‘Lo que pasa abajo es reflejo de lo que pasa arriba’. El presidente tiene que invertir dinero, tiempo y tarjeta, en referencia a la representatividad. Tiene que ocupar esa función que habitualmente ostentan los jugadores”.

12.1.3. Sobre el empleo de técnicas de comunicación y marketing.

La disección de las técnicas de comunicación y marketing a través de las distintas gráficas causa asombro entre varios de los expertos. CEBRIÁN manifiesta de forma inmediata: “Estoy absolutamente sorprendido. Quizá a vosotros no, porque venís del sector. Con sinceridad, hay unas oportunidades tremendas en este sector. Estoy convencido que si un presidente coherente decidiera apostar por un director de comunicación y marketing, un gran profesional con las ideas muy claras, a trabajar desde la estrategia, a aportar valor añadido, de forma transversal, con todos los públicos, con poder y galones en plaza, daría un salto cualitativo brutal”.

Pascual MARTÍNEZ cita un caso real: “La FEB”. CEBRIÁN responde: “Pues ahí está el ejemplo. Los portavoces no tienen ninguna formación específica. Es alucinante. El 85% no tiene un plan de comunicación interna”.

CAMPOS en referencia a la programación de las intervenciones de los presidentes en los medios, plantea que “el presidente habla cuando no le queda otra”. CEBRIÁN matiza: “O cuando le interesa”.

Pascual MARTÍNEZ recapacita sobre la irregularidad en el uso de las distintas técnicas: “No hay una estrategia desde la cual emane todo. Entonces las cosas no se hacen de forma planificada. Pero también se desprende del estudio, y vuelvo al punto que dejado antes, que cierta evolución mayor en las áreas comerciales que en las áreas de comunicación. Está todo más avanzado, por la necesidad de ingresos. Si os dais cuenta según los resultados, las técnicas de captación de ingresos están más depuradas que las de comunicación porque jerárquicamente y en la cabeza del presidente es mucho más importante las labores comerciales y el marketing entendido como venta que cualquier otra actividad”. Al mismo mantiene, desde su posición adherida al marketing y a una organización deportiva, que “lo más potente de un club deportivo es la marca. Es lo

básico. Quien transmite su marca consigue perdurar. En cambio, a los conceptos de comunicación de valores, marca, fortalecimiento de los atributos... no tienen ni idea, no saben lo que es”.

SOTILLO, desde la otra orilla, coincide completamente con esa tesis: “El club en sí es una marca, unos valores, un intangible, es la afición, la vinculación emocional. Y he oído hablar a presidentes de club, y luego, por lo que ves aquí, lo que hace comunicación es básicamente quitarse el marrón de encima. Incluso en la parte del reporte, si tu quieres un buen DirCom necesitas gastarte dinero en medir lo que haces y la incidencia que eso puede tener en función”.

MARTÍNEZ, respecto a la medición de reporte, expone la práctica de su organización: “La FEB, ha creado desde el 2009 un informe de retorno de patrocinio que explicamos a los patrocinadores en sesiones presenciales y explicamos dos variables: el impacto cuantitativo y el informe cualitativo de los valores de la selección aplicados a las marcas. Es decir, dos estudios. Es tremendamente valorado, pero no te puedes quedar ahí. Yo creo que la medición de los resultados, que a los técnicos no encanta, y se convierte en un vicio del sistema, eso ayuda, pero no es suficiente. Hay un paso más”.

Ante esa misma cuestión del reporte y principalmente de la valoración cuantitativa/cualitativa, CEBRIÁN mantiene que “le da la sensación que los clubes no son muy conscientes que cuando los patrocinadores acuden a patrocinar determinados clubs en realidad hay un componente a asociación a valores que representa ese club”.

CAMPOS en ese mismo sentido lanza una brillante reflexión: “Joan Sardà del grupo San Miguel dice ‘los clubes tienen cultura de soporte, y no cultura de valores’. Vas con conceptos y valores a una empresa y no te entienden. Sólo piensan en soportes”. Pascual MARTÍNEZ amplía esa estrechez de miras: “Voy a ir más allá. La cultura del soporte no solo la tienen los clubes, también la tienen la mayoría de las empresas”.

CEBRIÁN da razones de la perspectiva cuantitativa: “Eso pasa cuando hablas con el director de marketing; si hablas con un buen DirCom te puedo asegurar que te entienden. O dicho de otra manera: redes sociales. Ahí de momento se están llevando el gato agua los de marketing porque son grandes plataformas de venta, pero cuando ocurre una crisis reputacional sabes a quien se busca... al DirCom o al consejero delegado. Claro, el de marketing, dice yo estoy aquí para vender no para gestionar problemas”.

Pascual MARTÍNEZ rebate: “Estás asociando el marketing a la venta; eso es un mal director de marketing. Y no es así”.

CAMPOS hace hincapié en la comunicación financiera: “Aquí hay que hacer un inciso. Cuando tú hablas con un directivo te dice que ese tema no tiene ninguna importancia puesto que el club no está para ganar dinero. Cualquier comunicación de este tipo se hace por obligación, por ejemplo las asambleas”.

En otro orden, Pascual MARTÍNEZ señala un dato que le sorprende y por tanto destaca: “El hecho de que no haya empresas proveedoras sí me llama la atención. Hay una proliferación de agencias de eventos vinculadas al deporte. Aunque puede ser que lo hagan directamente las marcas y no los clubes. Nosotros de hecho recurrimos muchísimo porque, hay algunos que sí los hacemos nosotros, pero otros no podemos o no sabemos y hay que dárselos a quien sabe hacerlos”. Carlos CAMPOS da una explicación desde su larga experiencia en el sector: “Muchas empresas se meten en patrocinio y no saben muy bien cómo hacerlo. Entonces recurren a consultoras especializadas. El club se resiste a ello”.

CEBRIÁN finalmente concluye el bloque resumiendo que el modelo dicotómico que presenta el deporte profesional se corresponde “con el modelo de una gran empresa de hace quince años. Dónde no existía un DirCom, sino alguien que se encargaba de los medios, y un director de marketing potente. Es un modelo antiguo, que sin embargo tiene muchas posibilidades de avanzar”.

12.1.4. Sobre la planificación y herramientas de comunicación y marketing

MARTÍNEZ interpreta la presentación de los resultados sobre la planificación estratégica de las entidades deportivas: “El plan de marketing es el elemento más compartido 45%. Si te das cuenta, tiene mucho que ver con el objetivo de ingresos. Eso está claro que la mayoría de gente lo va a tener. A medida que lo vas subiendo en la depuración de elementos estratégicos hasta llegar a la cúspide, el porcentaje va bajando. El plan director de reputación yo creo que no saben ni qué es. Al final, como conclusión las empresas deportivas son capaces de dar un salto para situarse en ese nivel estratégico que les permita ver todo desde arriba eso va a afectar a todos los niveles, áreas y parcelas. No tiene sentido empezar por el plan de marketing para el 2012”.

Sebastián CEBRIÁN corresponde a la exposición con una rotunda valoración. “Está gráfica es demoledora. Es lamentable”. Carlos CAMPOS reacciona con una opinión similar: “Me acuerdo de aquel capítulo de libros de marketing que dice “los planes no son nada, la planificación lo es todo”. No hay un consciencia de la importancia de la planificación”.

SOTILLO, por su parte, advierte que “este gráfico refleja casi mejor que ninguno de los otros es que el problema no es tanto de comunicación sino de gestión. Parece que los clubes se llevan en un sentido familiar. Queda claro que el problema no es el DirCom sino el director general”. CEBRIÁN apostilla que “obviamente, es un tema conceptual”. Pascual MARTÍNEZ concluye “Aquí hemos llegado al punto clave: el cambio en las entidades deportivas tiene que venir de la cúspide, es decir, una cultura empresarial que tiene que venir de la presidencia, de los directores generales que tengan un poder dentro de las compañías”. CEBRIÁN asiente.

Carlos CAMPOS establece un paralelismo: “Es como aquel que decía que tenemos que pasar del concepto de club al concepto de ciudad. Parece una obviedad, pero no lo es. Tú tienes razón de ser si haces algo por tu comunidad. Si no es así, es muy egocéntrico”.

CEBRIÁN respalda ese argumento: “Tú lo acabas de decir. El egocentrismo que caracteriza a los líderes o presidentes de la mayoría de entidades deportivas de relevancia hace que al final el individuo funcione dependiendo de sus inquietudes o sensibilidades sin tener en cuenta lo que puede ser un planteamiento estratégico con el apoyo de profesionales. Se sienten en autoridades en el reino o en ese cortijo que lo sabe todo, vender camisetas, vender entradas. Posiblemente la peculiaridad de los que lideran este tipo de instituciones tenga también que ver en esta falta de profesionalización en todo aquello que se asocie con un enfoque corporativo. La visión es el punto de partida y el camino hacia dónde va el club”.

MARTÍNEZ incide de nuevo en el gráfico: “Resume muy bien la concepción de este mundo del deporte. Hay quien dice que los resultados deportivos son efímeros, y tienen razón. Sí. Pero si tienes una buena estructura eres capaz de sobrevivir en los buenos y en los malos resultados”. CAMPOS menciona el caso real de la FEB: “Recuerdo cuando José Luis Sáez entró en la Federación y dijo que iba a convertirla federación en una empresa de servicios. Y voy al sentido de servir, de que sirva”. CEBRIÁN, al respecto, señala alguno de los fundamentos de la comunicación corporativa: “La marca y los valores prevalecen. Perdonar, pragmatismo puro. Al final, imaginad que el Real Madrid no tiene ni visión ni misión. Gana la Liga y la Copa de Europa. Da todo igual. Y

algunos dirán... no hay estrategia, no hay DirCom. Da todo igual. Han ganado. Ya está todo justificado. Ese es el hándicap. Es un tema de presupuesto, de que entre la pelota o no entre...”.

Pascual MARTÍNEZ recuerda: “No nos engañemos, ganar es muy importante”. CEBRÍAN, insiste “Por supuesto, es capaz de eludir al planteamiento estratégico” y, por último, destaca la consideración de algunos públicos: “Es curioso que a los accionistas, los propietarios, es a quien menos se les valora”.

12.1.5. Sobre la investigación, auditoría, intangibles y conocimiento.

Dado el énfasis que los participantes han prestado en anteriores bloques y el grado consecutivo que este bloque implica frente a la anterior, el presente suscita menor controversia y extensión.

Sandra SOTILLO incide en primer lugar sobre las respuestas acerca de los recursos intangibles y la reputación: “No entiendo muy bien la diferencia entre los distintos los intangibles de la pregunta. En cuanto a la reputación, ese 12%, posiblemente se refieran a reputación online, que es un concepto un poco distorsionado. Ya te digo yo que ninguno”.

CEBRÍAN indica: “El sentimiento de la afición viene porque tú te identificas con una marca. Es decir, si la marca España no existe, no puede haber sentimiento hacia ella. El que al final contesta así, con todos los respetos, es que no tiene ni puñetera idea de lo que es la reputación. Aunque su club gane muchos títulos. Y de forma consecutiva ¡Cómo puede ser que las emociones estén vinculadas a los ingresos! Puede ser que la marca Real Sociedad movilice sus emociones pero no tiene porqué estar relacionada con los ingresos. Lo que te está diciendo es que hay un absoluto desconocimiento sobre los intangibles”.

Carlos CAMPOS advierte que “si emplea esa terminología todos los clubes son marcas. Cuando el Manchester comenzó a hablar de marca hace muchos años, al que le acusaron de comercializar, el entonces dijo que lo importante estaba a la izquierda (el corazón) y no a la derecha (a cartera)”.

12.1.6. Planteamiento de los retos del sector y modelos para alcanzar la excelencia en materia de comunicación y marketing.

Tras la enunciación de los seis retos que se plantean para la evolución del deporte profesional y la exposición del modelo de gestión original, los expertos expresan una consideración respecto a ambos.

CAMPOS inicia la ronda: “Yo solo diría que el modelo incluyera de una forma más específica el tema deportivo, porque todos estos puntos pueden ser aplicables a otro tipo de organización. Se trata de proponer un modelo. Se me ocurría otro adjetivo que podía ser “proactivo”. En el sentido de resistente a esos vaivenes o avatares deportivos. Esta industria nuestra es muy reactiva. Si un resultado no acompaña, se acaba. Y vale todo para ganar. Se aceptan todos los disparates”.

CEBRÍAN, añade: “Y si no gana se va disolver todo cual azucarillo. Si al final de temporada no se gana, el Madrid despedirá a Mourinho y vuelta a empezar. Se sustenta todo en ganar”.

Carlos CAMPOS prosigue con su argumento: “Siempre se reacciona al tema deportivo y otra cuestión que es el caso del FC Barcelona con Unicef. No entraron por valores, entraron porqué el patrocinador chino no aceptó. Ahora en el caso de Qatar es porque llegan y no hay dinero para pagar jugadores. Unos empleados muy particulares, porque en una empresa normal, subes el salario pero un poco, pero no un tanto. En definitiva, que sea más proactivo y no tan reactivo por los resultados y la economía. Y luego también, ‘compartido’ por el tema de los *stakeholders*. El club somos todos. A lo mejor, en tres palabras. Pero de más gentes que no tan interiorizado.

Pascual MARTÍNEZ toma la palabra tras CAMPOS: “Creo que las seis recomendaciones o seis retos que se han planteado me ha parecido que están clavados. Si no hubiera el estudio y tuviera que decir los retos del sector de las entidades deportivas, creo que me acercaría mucho. Creo que es bastante acertado. No porque venga de un estudio de datos, sino porque creo que se ha sabido leer los datos. Hay mucho sentido común en estos retos. Dicho lo cual, el modelo que planteas de gestión es un modelo posible, pero tiene algunas dificultades. Y es que la integración en una misma dirección de las comunicaciones, el marketing y la venta es a la práctica muy difícil de llevar y más en el ámbito deportivo. Creo que el planteamiento es muy correcto. Sobre todo en la visión, plan estratégico y misión, pero a partir de ahí las funciones se tienen que deslindar. Creo que lo que estás dibujando es la figura que no existe en ninguna organización deportiva que es un director de estrategia: es el que tiene que colocarse en lo alto de ese modelo, definir el plan

estratégico general, el que tiene una visión de comunicación y marketing, y proyectos de futuro, en el desarrollo de la propia organización. Advierto que es imposible compaginar el diseño con la ejecución. Es imposible y no se puede realizar las dos tareas a la vez”.

CEBRÍAN, al hilo de esa distribución de tareas, funciones y responsabilidades que plantea, matiza que “Si tú tienes un equipo, tú te encargas del diseño y de la definición de la estrategia y tú tienes un equipo que define esa estrategia. El modelo del director general de comunicación o director de comunicación y marketing y una estructura que está a su servicio, transversal, por la que pasa la aplicación de esa estrategia”. MARTÍNEZ advierte que “aquí volvemos a entrar en la asignación de recursos destinados a estos departamentos. Hay que buscar modelos que sean eficaces”. Y CEBRÍAN presenta una alternativa “Quizá es posible una estructura muy reducida con capacidad de outsourcing y de perfiles muy *sénior*.”

CAMPOS expone el caso del Inter Movistar para ilustrar estas cuestiones: “Hace no mucho entrevisté a José Carlos Delgado del Campo. Director general del Inter Movistar. El presupuesto de marketing es cero. Luego hablando con él, me dijo, que cuando ellos firmaban a un jugador un 50% del trabajo era deportivo y otro 50% era social. Y de hecho, con la gira, Megacracks, que se están pateando media España, ahí si hay un presupuesto. Según el presidente de la Liga Nacional de Fútbol Sala, ahora mismo no es el mejor equipo pero sí el mejor Club. El presupuesto puede ir también por otras vías. Un poco el pensamiento que impera en los clubes es ‘Si tu eres el de marketing, como además me vas a pedir presupuesto, si tú estás aquí para traer ingresos’.

Sebastián CEBRÍAN, en su análisis final, coincide con Pascual MARTÍNEZ: “Las conclusiones como tal son una hoja de ruta magnífica que puede dar mucha luz sobre la profesionalización de la gestión de la comunicación y el marketing, y de una visión estratégica y corporativa con dependencia del primer nivel”. Además incide en que en el ‘reto uno’, yo metería ahí la figura de ese que tu llamabas “director de estrategia”, que bueno yo lo llamaría director de comunicación, entendido hacia donde evolucionan las tendencias ya que implica que sea un estratega, que define la estrategia general de comunicación, aunque quizá no queda demasiado claro. A lo mejor habría que incidir ahí”.

MARTÍNEZ justifica su propuesta “Lo llamaba director de estrategia, para que no coincida o se reconozca para algo que ya existe”.

CEBRIÁN insiste en el perfil generalista, estratégico y poco técnico del director de comunicación actual: “Mira, la asociación europea de DirCom, la EACB, tiene su sede en Bruselas, agrupa a más de 1800 DirCom’s de todas las principales empresas y organizaciones, elaboran en EuroMonitor que analizan la evolución del perfil de DirCom, competencias, formación... y es muy curioso sólo en 35% provienen de ciencias de la comunicación, el resto tienen formación de empresariales (30%) o derecho (30%). ¿Hacia dónde va esta evolución? Lo que te está diciendo es que prima por encima de todo la capacidad directiva, las aptitudes de ese DirCom, que está más en la definición de una estrategia que en un técnico que defina los medios. Es un concepto anacrónico el de ‘yo necesito como director de comunicación, un periodista’. Que al final no es un DirCom, sino quien lleva las relaciones con los periodistas. Esa es una pata hacia la comunicación estratégica, pues también tendrá que coordinar una pata hacia los públicos internos, o apoyar al presidente en las relaciones institucionales”.

Una vez desglosado ese perfil, CEBRIÁN concluye. “De todo esto yo sólo añadiría tres cosas. Que se incluyera el planteamiento de misión y visión que no está en nada. Es decir que todo esto hay que trabajarlo desde una visión. Y que metiera el tratamiento de un director de estrategia, de un director de comunicación/marketing, trabajando codo con codo con un comité ejecutivo y con poder en plaza. Estas son mis matizaciones. Y también se habla de bidireccional, yo ampliaría a multidireccional. Ahora el flujo de la comunicación de los diferentes *stakeholders* que influyen en la organización son brutales. La comunicación es en Red. Y una matización más. Me parece importante que este estudio puede tener una difusión hacia lo que son los gerentes, directores generales y presidentes de los clubes y organizaciones deportivas. Hay que tocar arriba porque si esto se queda más en el área, se quedará en el cajón”. MARTÍNEZ respalda esta visión: “Hay mucha gente en los departamentos que podría hacer más cosas pero que no puede”. También CAMPOS: “Vuelvo al principio, a lo que decía Cruyff. Lo que pasa abajo es el reflejo de lo que se decide arriba”.

Por último, es Sandra SOTILLO quien lanza su valoración a los retos y modelos: “Estoy de acuerdo con vosotros. El estudio me parece bueno, y me parece que es muy oportuno. Esta es una foto bastante exacta, aunque parezca decepcionante. A mí de la sensación que poco a poco hay una progresiva profesionalización”.

Carlos CAMPOS hace un inciso en el discurso de SOTILLO para constatar una de las dificultades del sector: “En el ámbito deportivo hay un nivel, el meso, que es un nivel muy importante. Si en ese

sentido, en el de la asociación de los clubes, no se hacen bien las cosas, pues es muy difícil. Todo lo hace más complicado. Aquí entra el dinero y siempre va hacia los mismos. Hacia los jugadores”.

SOTILLO continúa: “Para mí si hay un tema muy importante en sí, que alguien lo ha apuntado, que es la profesionalización del sector. Si al final los de arriba no gestionan el club como si fuera una empresa para que dé beneficios y para tener una gente que, independientemente de que se gane o se pierda, y se tiene una buena percepción haciendo una buena gestión. Para mí lo primero es que falta una profesionalización en la cúpula de los clubes que repercute hacia abajo en todo los niveles. Y creo que lo más importante es hacer esa labor de evangelización o los gestores de arriba que entiendan que la comunicación no es hablar con él de prensa. La comunicación es como transmitir esos valores que tengo arriba esa misión, esa visión y que eso genere valor para el club, para sus aficionados, para los accionistas y para los jugadores. Yo si añadiría algo aquí, en ese PERIC, como en Villafañe, es la transversalización no sólo con marketing, el modelo de reputación debe ser transversal porque sin tu identificas un problema en RRHH o que no está haciendo nada el responsable de RSC, afecta a la reputación, y eso se debe vincular a todas las áreas de la organización. Entonces esto funciona si esta dirección de comunicación o de marketing está arriba en la parte alta de la compañía”. MARTÍNEZ subraya que “probablemente este PERIC tiene que subir un escalón arriba”.

SOTILLO concluye con la siguiente consideración: “Cuando nosotros trabajamos en la gestión comunicacional, en muchas ocasiones no trabajamos con el DirCom, trabajamos con la alta dirección, porque si no emana de la alta dirección cual es la misión, etc, el DirCom por mucho poder que tenga, es imposible. Porque es su libro, no el de los directivos de la empresa. Normalmente trabajamos con la alta dirección, y luego trabajamos con una persona que es la encargada de reputación. El problema no está en el DirCom sino en la cúspide”.

12.1.7. Conclusiones del grupo de discusión

A lo largo de estas últimas páginas se ha podido comprobar las convergencias y divergencias que las distintas perspectivas teóricas y profesionales participantes - la comunicación corporativa más evolucionada encarnada en Sandra Sotillo y Sebastián Cebrián, y el marketing deportivo representado por Carlos Campos y Pascual Martínez- sobre el estado de la cuestión de la comunicación y el marketing. Como se ha visto, la intensidad con la que se desarrolló el grupo de discusión y la clarividencia de los expertos ha contribuido a cruzar, precipitar o repetir algunos

argumentos al margen de los bloques temáticos. En cualquier caso, una vez analizado el discurso de cada uno de los participantes y, fundamentalmente, el juego dialéctico, se presentan a continuación las conclusiones más significativas, a través de dos apartados: el estado de la cuestión y los retos de futuro.

12.1.7.1. Valoración del estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles

Si en las conclusiones de la etapa cuantitativa se reflejaba *“un sector inmaduro, sustentado en modelos caducos y que guarda una notable distancia respecto a la vanguardia”*, los participantes parecen estar de acuerdo con esta afirmación, o más bien elevan la crítica respecto a la valoración inicial. Bien es cierto que matizan, en su favor, la singularidad del sector y la notable evolución que ha sufrido en los últimos años.

SOTILLO cuantifica esa distancia entre la industria del deporte y la gran empresa española: *“Da la sensación de que el sector del deporte cuenta con veinte años de retraso. Era lo que sucedía con la figura del Dircom en los noventa”*. CEBRIÁN, en su onda, se muestra más alarmado: *“Estoy absolutamente sorprendido. Vemos que el sector está muy en ciernes. Algunos datos son demoledores y lamentables. [...]”*. En este sentido, MARTÍNEZ sentencia que *“las entidades deportivas son una pyme”*. Y CEBRIÁN complementa: *“Con una facturación increíble: Ahí es donde se produce ese desfase”*.

CAMPOS, contextualiza esa visión casi dramática señalando que *“el club deportivo es una organización muy peculiar”*. MARTÍNEZ en esa misma línea puntualiza: *“Replicar los modelos empresariales a las entidades deportivas es imposible porque el producto es totalmente distinto”*. Al mismo tiempo, en defensa del sector, señala que *“a pesar de lo que está dibujando el estudio, el sector ha tenido una importante evolución en los últimos años y ya se empiezan a ver algunos matices que se están introduciendo”*. CEBRIÁN sintetiza *“es un modelo antiguo, que sin embargo tiene muchas posibilidades de avanzar”*.

Cada uno de los cinco bloques indica el estado de inmadurez del sector deportivo. En el capítulo once se señalaba, respecto a **la estructura y organización de los departamentos**, que *“los departamentos presentan un pobre desarrollo estructural, sus responsables no cuentan con un peso determinante en la organización. Se deduce que los líderes de los clubes deportivos*

profesionales no apuestan o no conocen las posibilidades que puede ofrecer una visión estratégica de la comunicación corporativa”.

Los expertos están de acuerdo en esta consideración. Afirman, de forma vehemente, que no hay una cultura de comunicación y que esa carencia deviene fundamentalmente de una falta de profesionalidad en la cúspide de la organización y, por extensión, en un enfoque completamente desfasado respecto al *management* actual donde prima la concepción instrumental en detrimento de la visión estratégica de ambas funciones directivas. CEBRIÁN señala que “se nota clarísimamente que la función de la comunicación no se considera estratégica, por elevación y en relación con la evolución que estás sufriendo el director de comunicación en las principales organizaciones. Es un tema conceptual”.

Todos parecen reconocer y subrayan que el origen del subdesarrollo que sufre el sector proviene de las cúpulas directivas, del liderazgo. SOTILLO advierte que “el problema no es tanto de comunicación sino de gestión. Parece que los clubes se llevan en un sentido familiar. Queda claro que el problema no es el DirCom sino el director general”. Pascual MARTÍNEZ concluye: “Es el punto clave: el cambio en las entidades deportivas tiene que venir de la cúspide, de la presidencia, de los directores generales que tengan un poder dentro de las compañías”.

CEBRIÁN respalda ese argumento: “El egocentrismo que caracteriza a los líderes o presidentes de la mayoría de entidades deportivas de relevancia hace que al final el club funcione en función de sus inquietudes o sensibilidades sin tener en cuenta lo que puede ser un planteamiento estratégico con el apoyo de profesionales”. Carlos CAMPOS señala que “muchos presidentes gestionaban un club para ser un tipo importante en tu comunidad. Como consecuencia, estaban más preocupados por lo que dicen de ti que por gestionar el club”. Y reflexiona citando a Johan Cruyff: “Lo que pasa abajo es reflejo de lo que pasa arriba”.

La relación entre las áreas de marketing y comunicación y la jerarquía de una función sobre otras suscita un eterno debate en el seno de muchas organizaciones, deportivas o no, el cual se refleja también en esta dinámica de grupo. Según las conclusiones iniciales de la investigación se considera que *“tanto el área de comunicación como el área de marketing son consideradas como independientes entre sí aunque mantengan una estrecha relación. A pesar de la simbiosis existente no se da la construcción de una única área de trabajo”.*

Los expertos, respecto a esta cuestión, marcan tres temas. El primero es la extrañeza respecto a la prevalencia del marketing frente a la comunicación, que en el seno del deporte se explica por el uso instrumental de ambas técnicas; la orientación de la organización hacia los ingresos. Segundo, el debate manifiesto sobre las funciones legítimas de cada una de las dos funciones. Y por último, todos acuerden que sería recomendable una unidad en la gestión o, cuanto menos, una integración absoluta de sus prácticas en el sentido estratégico.

CEBRIÁN expresa su sorpresa ante “ese modelo donde la preponderancia hacia el mercado donde marketing tiene la iniciativa, donde la comunicación corporativa se entiende como alguien que tiene la atención de los medios, que participa poco en la estrategia, y donde aquellas áreas que están teniendo más preponderancia en las organizaciones de grandes y pequeñas empresas, aquí brilla por su ausencia. Es un modelo absolutamente dispar a una empresa al uso”.

Pascual MARTÍNEZ aporta razones sobre esta prevalencia: “Hay cierta evolución mayor en las áreas comerciales que en las áreas de comunicación. Está todo más avanzado, por la necesidad de ingresos. Las técnicas de captación de ingresos están más depuradas que las de comunicación porque jerárquicamente y en la cabeza del presidente es mucho más importante las labores comerciales y el marketing entendido como venta que cualquier otra actividad”.

CEBRIÁN expone la evolución que ha sufrido la empresa en esa lucha interna entre ambas funciones directivas: “Eso pasaba también en las grandes empresas, pero ahora en las grandes empresas el poder lo tiene el Dircom porque tiene el papel de estratega. Al final, los Dircom son grandes estrategas y luego tiene un equipo que hace lo de prensa, lo de marca o lo relacionado con los intangibles o con patrocinios. [...] El de marketing dice yo estoy aquí para vender no para gestionar problemas”. Pascual MARTÍNEZ rebate: “Estás asociando el marketing a la venta; eso es un mal director de marketing. Y no es así”.

CEBRIÁN apunta que “la tendencia es contar con una dirección de comunicación corporativa separada del área de marketing pero coordinadas completamente que gestionan de forma transversal todo lo que tiene que ver con los intangibles de la organización. Parece claro que no existe esa figura como tal sino que hay una mezcla, que se está definiendo un poco el perfil competencial de una dirección de comunicación y marketing [...] En el deporte solo uno de cada tres considera que trabajan unidos. Sería recomendable que todos lo hicieran así”.

En cuanto a la **gestión de los departamentos de comunicación y marketing**, y en definitiva, de la combinación de ambas técnicas, se advertía de forma contundente *“la persistencia de un modelo dicotómico en el que la comunicación se orienta fundamentalmente a las relaciones informativas y el marketing hacia la generación de ingresos. Algunas tareas son transfronterizas o compartidas constatando, por tanto, que no existe una dirección unitaria de la comunicación”*.

Coinciden todos en esta visión. Pascual MARTÍNEZ reconoce que “la división de prensa/comunicación y comercial/marketing es bastante fiel”. CEBRIÁN critica que “es una herramienta pura y dura de alguien que hace notas de prensa o del responsable de marketing que lleva una pequeña pata de comunicación”. SOTILLO señala gráficamente que “por lo que ves aquí, lo que hace comunicación es básicamente quitarse el marrón de encima”. CAMPOS, en el mismo tono, verbaliza una máxima del sector “déjate de marketing y vende”.

Esta tendencia instrumental, dirigida hacia el corto plazo y la **consecución de ingresos** suscita crispación entre los expertos ante la miopía del sector, coincidencias desde ambas riberas y un rechazo común a esta equivocada premisa. Las conclusiones cuantitativas reflejaban que “las técnicas de marketing con mayor implantación son aquellas que proporcionan un retorno inmediato”.

MARTÍNEZ incide sobre esta visión reduccionista que “resume muy bien la concepción de este mundo del deporte. Hay quien dice que los resultados deportivos son efímeros, y tienen razón. Sí. Pero si tienes una buena estructura eres capaz de sobrevivir en los buenos y en los malos resultados”.

CEBRIÁN, al respecto, señala alguno de los fundamentos de la comunicación corporativa: “La marca y los valores prevalecen. Aunque a veces en el deporte da todo igual. Y algunos dirán... no hay estrategia, no hay DirCom. Si han ganado ya está todo justificado. Ese es el hándicap. Es un tema de presupuesto, de que entre la pelota o no entre. Es capaz de eludir al planteamiento estratégico”. Además profundiza en las raíces de la vinculación emocional de los aficionados. “El sentimiento de la afición viene porque tú te identificas con una marca. Es decir, si la marca España no existe, no puede haber sentimiento hacia ella”. Carlos CAMPOS advierte que “si emplea esa terminología todos los clubes son marcas. Cuando el Manchester comenzó a hablar de marca hace muchos años, al que le acusaron de comercializar, el entonces dijo que lo importante estaba a la izquierda (el corazón) y no a la derecha (la cartera)”.

MARTÍNEZ, en la misma línea, destaca que “lo más potente de un club deportivo es la marca. Es lo básico. Quien transmite su marca consigue perdurar. En cambio, a los conceptos de comunicación de valores, marca, fortalecimiento de los atributos... No tienen ni idea, no saben lo que es”. SOTILLO coincide completamente “El club en sí es una marca, unos valores, un intangible, es la afición, la vinculación emocional”.

En el **uso específico de técnicas de comunicación y marketing** se diagnosticaba que *“los profesionales reconocen un uso irregular de las distintas técnicas de comunicación y marketing y no existe el hábito de recurrir a proveedores especializados como agencias de planificación de medios, de eventos, de comunicación o de otros servicios”*. De nuevo, los expertos confirman la validez de la investigación cuantitativa.

Por ejemplo, CAMPOS habla del concepto de comunicación financiera en el deporte: “Cuando tú hablas con un directivo de comunicación financiera te dice que ese tema no tiene ninguna importancia puesto que el club no está para ganar dinero. Cualquier comunicación de este tipo se hace por obligación, por ejemplo las asambleas”. SOTILLO señala la incoherencia conceptual que se da entre los profesionales y el bajo uso de las técnicas de carácter corporativo: “Me llama la atención esto de las denominaciones y etiquetas, porque que se hable de comunicación institucional y de producto en ese porcentaje y luego se observan las técnicas de comunicación y aquellas que son intrínsecamente corporativas como la comunicación financiera y de RSC presentan un uso muy bajo. Entonces no sé a qué se refieren con su concepto de `corporativo`. Son dos aspectos clave, no los únicos, pero muy importantes de la comunicación corporativa”.

CEBRIÁN, respecto a la acción concreta de medición de reporte, mantiene que “le da la sensación que los clubes no son muy conscientes que cuando los patrocinadores acuden a patrocinar determinados clubs en realidad hay un componente a asociación a valores que representa ese club”. CAMPOS en ese mismo sentido lanza una brillante reflexión: “Joan Sardà del grupo San Miguel dice `los clubes tienen cultura de soporte, y no cultura de valores`. SOTILLO afirma “Si tu quieres un buen DirCom necesitas gastarte dinero en medir lo que haces y la incidencia que eso puede tener en función”.

Por último, Pascual MARTÍNEZ señala un dato que le sorprende respecto al concurso de proveedores especializados: “El hecho de que no haya empresas proveedoras sí me llama la atención. Hay una proliferación de agencias de eventos vinculadas al deporte. Aunque puede ser que lo hagan directamente las marcas y no los clubes”. Carlos CAMPOS da una explicación desde

su larga experiencia en el sector: “Muchas empresas se meten en patrocinio y no saben muy bien cómo hacerlo. Entonces recurren a consultoras especializadas. El club se resiste a ello”.

Sobre la **filosofía, planificación estratégica y herramientas de planificación** no hay divergencias. Conviene entre sí y respecto a la conclusión planteada sobre el estado de la cuestión: *“A excepción de los objetivos y planes del área de marketing no se presenta una oportuna redacción explícita que proporcione un conocimiento global por parte de los profesionales que forman parte del club y concreto de las metas y políticas para alcanzarlas. La cuestión es especialmente sangrante si el análisis se detiene en los pilares identitarios y de filosofía corporativa. Por tanto, se puede decir que los clubes deportivos no tienen una conciencia clara y compartida de cuál es su proyecto institucional”*.

Pascual MARTÍNEZ, claramente, indica que “no hay una estrategia desde la cual emane todo. Entonces las cosas no se hacen de forma planificada”. E interpreta: “El profesional del marketing está muy lejos de la estrategia corporativa. Sí está relacionado con la estrategia de marketing o de *branding* pero no con la de la corporación, falta un sentido [...] El plan de marketing es el elemento más compartido 45%”.

CEBRIÁN coincide con esta percepción: “Se ve claramente la ausencia de criterios corporativos que deben definirse desde la estrategia dónde en función de los valores, de los ejes de posicionamiento de una marca deportiva, en este caso, tú construyes una estrategia”. Carlos CAMPOS reacciona con una opinión similar: “No hay una conciencia de la importancia de la planificación”. Por último, CEBRIÁN, de nuevo, destaca la baja consideración de los públicos: “Es curioso que a los accionistas, los propietarios, es a quien menos se les valora”.

Finalmente, respecto al estudio de los **sistemas de retroalimentación y auditoría** e intangibles están de acuerdo en su conclusión: *“No existe una práctica generalizada de la investigación y auditoría. Aunque quizá cuenta con mayor tradición e implantación la relativa a los estudios de mercado, no se puede decir que haya una tendencia clara. Así, se confía a vías de retroalimentación de corte exploratorio y, obviamente, de menor rigor. La respuesta sobre el valor intangible más valorado: el sentimiento de la afición. No hay un conocimiento exhaustivo de conceptos como los “intangibles” o la “reputación”. Señalan de forma abrumadora que existe una correlación directa entre el valor intangible de un club deportivo con la generación de ingresos”*.

MARTÍNEZ expone claramente que “hay una confusión en la terminología de los departamentos y llevado a la realidad supone que no exista una clara definición del rol de marketing en las organizaciones deportivas y se asocia muchas veces a la tarea de comunicación y no es exactamente igual, de hecho. Si vemos el gráfico en la mayoría de clubes disponen de profesionales que aunque se dediquen a marketing su función es de comunicación”. Sandra SOTILLO señala que “en cuanto a la reputación, posiblemente se refieran a reputación online, que es un concepto un poco distorsionado. Ya te digo yo que ninguno”. MARTÍNEZ sentencia contundentemente “El plan director de reputación yo creo que no saben ni qué es”. CEBRIÁN, al igual, mantiene que “lo que te está diciendo estos datos es que hay un absoluto desconocimiento sobre los intangibles”.

A pesar de la evidencia de un sector que sufre un notable retraso, CEBRIÁN señala con optimismo "hay unas oportunidades tremendas en este sector. Estoy convencido que si un presidente coherente decidiera apostar por un director de comunicación y marketing, un gran profesional con las ideas muy claras, a trabajar desde la estrategia, a aportar valor añadido, de forma transversal, con todos los públicos, con poder y galones en plaza, daría un salto cualitativo brutal”.

12.1.7.2. Valoración de los retos y el modelo propuestos para alcanzar la excelencia

La segunda parte del grupo de discusión trata de proponer un análisis prospectivo del sector tras la exposición de seis retos específicos y un posible modelo de gestión. El reto definitivo, continente de los anteriores, “pasa por la construcción y respeto de la identidad propia, el diseño de redes de comunicación multimedia y la adopción del principio del *corporate* por parte de las entidades deportivas profesionales. Todo ello contribuirá a la generación de mayores ingresos, a la satisfacción de los aficionados y al cumplimiento de cada visión corporativa”.

Los expertos expresan su comunión unánime con los **desafíos** planteados y matizan e incorporan sugerencias. SOTILLO declara que “el estudio me parece bueno, y me parece que es muy oportuno. Esta es una foto bastante exacta, aunque parezca decepcionante. A mí de la sensación que poco a poco hay una progresiva profesionalización”. CEBRIÁN apunta también que las conclusiones como tal son una hoja de ruta magnífica que puede dar mucha luz sobre la profesionalización de la gestión de la comunicación y el marketing, y de una visión estratégica y corporativa con dependencia del primer nivel”.

Pascual MARTÍNEZ lanza el siguiente análisis: “Creo que las seis recomendaciones o seis retos que se han planteado me ha parecido que están clavados. Si no hubiera el estudio y tuviera que decir los retos del sector de las entidades deportivas, creo que me acercaría mucho. Es bastante acertado”. Por otra parte señala que los que se plantea “Lo que estás dibujando es la figura que no existe en ninguna organización deportiva que es un director de estrategia: es el que tiene que colocarse en lo alto de ese modelo, definir el plan estratégico general, el que tiene una visión de comunicación y marketing, y proyectos de futuro, en el desarrollo de la propia organización [...] Lo llamo director de estrategia, para que no coincida o se reconozca para algo que ya existe”.

Sebastián CEBRIÁN lanza varios matices: “Sería oportuno que se incluyera el planteamiento de misión y visión. Es decir que todo esto hay que trabajarlo desde una visión”. Y también concuerda con el perfil o figura que refiere MARTÍNEZ: “Metería ahí la figura de ese que tu llamabas ‘director de estrategia’, que bueno yo lo llamaría director de comunicación, entendido hacia donde evolucionan las tendencias ya que implica que sea un estratega, que define la estrategia general de comunicación, aunque quizá no queda demasiado claro. A lo mejor habría que incidir ahí. Las aptitudes de ese DirCom, que está más en la definición de una estrategia que en un técnico que defina los medios. Es un concepto anacrónico el de ‘yo necesito como director de comunicación a un periodista’”.

El **modelo de gestión** de las áreas de comunicación y marketing también aúna sensibilidades. No obstante, todos los participantes añaden nuevos atributos sobre los ocho existentes (estratégico, integrado, corporativo, bidireccional, polivalente, multimedia y multitécnico, generalista, procedimental, creativo y ético) o matizan algunos de ellos.

Carlos CAMPOS lanza tres apuntes. En primer lugar, hablar de especificar la “deportividad” del modelo puesto que “puede ser válido para cualquier empresa”. Propone incluir la pro-actividad frente a la reactividad del sector. “Esta industria nuestra es muy reactiva. Si un resultado no acompaña, se acaba. Y vale todo para ganar. Se aceptan todos los disparates”. También incluye el hecho de “compartir” ese modelo, probablemente en sentido de inclusión de todos los grupos de interés. “El club somos todos. A lo mejor, en tres palabras. Pero de más gentes que no tan interiorizado”.

MARTÍNEZ, apunta que “el modelo que planteas de gestión es un modelo muy posible, pero tiene algunas dificultades. Y es que la integración en una misma dirección de las comunicaciones, el

marketing y la venta es a la práctica muy difícil de llevar y más en el ámbito deportivo. Advierto que es imposible compaginar el diseño con la ejecución. [...] Es imposible y no se puede realizar las dos tareas a la vez”.

SOTILLO apuesta por dotar a ese modelo de una “transversalización”. Indica que “no sólo con marketing, el modelo de reputación debe ser transversal porque sin tu identificas un problema en RRHH o que no está haciendo nada el responsable de RSC, afecta a la reputación, y eso se debe vincular a todas las áreas de la organización. Entonces esto funciona si esta dirección de comunicación o de marketing está arriba en la parte alta de la compañía”. MARTÍNEZ subraya que “probablemente este PERIC tiene que subir un escalón arriba”.

CEBRIÁN, por último, que matiza que “se habla de bidireccional, yo ampliaría a multidireccional. Ahora el flujo de la comunicación de los diferentes *stakeholders* que influyen en la organización son brutales. La comunicación es en red”.

La cita final del panel la expresó SOTILLO, resumiendo todo lo analizado con la colaboración del resto de expertos: “considero que hay un cierta falta de profesionalización en la cúpula de los clubes que repercute hacia abajo en todos los niveles. Creo que uno de los aspectos más importantes es realizar una labor de evangelización para que los gestores entiendan que la comunicación de un club es mucho más que hablar con la prensa. La comunicación de club debe transmitir la visión, la misión y los valores, la esencia de los colores, etc., y que eso genere valor para el club, para sus aficionados, para los jugadores, para los socios, etc”. El resto de participantes coinciden. CEBRIÁN señala “Me parece importante que este estudio puede tener una difusión hacia lo que son los gerentes, directores generales y presidentes de los clubes y organizaciones deportivas. Hay que tocar arriba porque si esto se queda más en el área, se quedará en el cajón”. MARTÍNEZ respalda esta visión: “Hay mucha gente en los departamentos que podría hacer más cosas pero que no puede”. También CAMPOS: “Vuelvo al principio, a lo que decía Cruyff: “Lo que pasa abajo es el reflejo de lo que se decide arriba”.

12.2. LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

12.2.1. Análisis y propuesta de los retos del sector por parte de los entrevistados

Las siete entrevistas han confirmado los argumentos proyectados en el capítulo once así como las valoraciones de los integrantes del grupo de discusión. A continuación se esbozan de nuevo una síntesis de los retos planteados y sucede a cada uno de ellos las consideraciones más significativas de los expertos entrevistados.

I. El primer reto, se recuerda, pasa por *“generar una cultura de comunicación corporativa entre los primeros ejecutivos de los clubes profesionales. Esa evangelización permitirá la construcción de una gran área que incluya y coordine estas dos funciones directivas donde el máximo o máximos responsables se ubiquen en la cúspide de la organización. Al mismo tiempo, es recomendable que la industria considere de vital importancia la idoneidad de contar con profesionales operando con una formación específica. Sin esta evolución conceptual será difícil equiparar el sector respecto a la élite”*. Ante esta consideración, varios entrevistados subrayan la indolencia o desconocimiento que los líderes de las organizaciones tienen respecto a la función estratégica de la comunicación.

SAUCEDO, en este sentido, señala que *“ahora está muy de moda poner gabinetes de comunicación, pero primero tienen que creérselo. Los rectores de los clubs, que curiosamente en sus compañías, sí tienen un concepto de comunicación, aquí no son capaces de trasladarlo a sus clubes. Eso es lo más sorprendente. La exposición mediática les atormenta a todos los directivos acostumbrados a trabajar en su empresa con una mínima exposición. Cualquier actuación mínima, mediana o grande tiene un juicio inmediato y eso es muy complicado de lidiar con ese asunto. Precisamente, cuando pasa eso podían tener como aliado un departamento de comunicación fuerte, pero no creen que esa sea la vía. Hay un problema de confianza en esas herramientas de gestión”*.

ALLOZA en el mismo plano acuerda que “los clubes han despreciado o desestimado estos valores tan fuertes que desprende el deporte. Sólo así se entiende la torpeza de los clubes, quizá ahora con la crisis, y dado que la necesidad agudiza el ingenio prestarán atención a estas cuestiones. Por lo tanto desde esa perspectiva de los clubes, el gran reto sería descubrir que tienen un tesoro – los valores intrínsecos y la capacidad de atracción y de identificación- que va a ir creciendo en importancia en los próximos años”.

FUENTES, por su parte, considera que “ahí hay un problema muy importante, sobre todo en el fútbol que sirve como modelo de ejemplo. Algunos presidentes no dejan de ser gente que llegaron en el año 1990 o 1992 y que utilizan al club como un instrumento de enriquecimiento personal y no como un modelo de gestión cuyo fin es el mismo club. Con esa filosofía, escasa formación, y pretendiendo gestionar el club de fútbol bajo la misma opacidad de otros sectores, no es posible funcionar” Poco a poco, esto ha ido cambiando pero es verdad que a día de hoy hay prácticas que demuestran la apuesta por una dirección de comunicación sólida. El Málaga CF es un ejemplo. A pesar de que el propietario no está aquí, está adoptando esos parámetros. Los gestores van por esa línea. Consideran a la comunicación como un instrumento fundamental”.

MORATALLA también incide en esta cuestión de forma lacónica: “Es fundamental que la cúpula crea que la comunicación es una función básica, una estrategia de progreso y de relación con todos tus públicos: clientes, patrocinadores, aficionados, jugadores, etc. Y lo tiene que tener claro el presidente para que haya una jerarquía de la comunicación e igualarla a la altura de cualquier otro estamento del club. Es tan importante el que mete los goles como la dirección de comunicación”.

ABEJÓN coincide con las anteriores intervenciones: “La función de comunicación debería ser tan importante como el área deportiva, aunque, evidentemente, los recursos van a ir al área deportiva, pero tiene que haber muy buenos profesionales que conozcan muy bien ese manejo de información y que sobretodo el club se reconozca como un sujeto de comunicación. De un ente para con su comunidad dado que los clubes son una comunidad de aficionados. Me parece imprescindible que los clubes asuman esta visión de la comunicación porque además la transparencia de sus actividades es vital para su desarrollo. La actividad de un club se basa en el afecto y la confianza. No puede darse tal si observas opacidad. En unos casos puede ser interesada y en otros, sencillamente, que no existe una vocación de comunicar o desconocimiento de esta materia”.

Respecto a este primer reto, LACASA también añade su visión en cuanto a la formación de los profesionales: “La formación es uno de los grandes retos del sector. Ahora hay en el mercado una serie de programas que no existían hace diez ni hace cinco años. Alguien que quiera formarse en gestión deportiva o bien especializarse, no tiene excusa. Cosa que no existía hasta un tiempo. Y con los que permanecen tienen que actualizarse. Reciclarse. Aunque tengan mucho miedo. Por ejemplo, en el tema *on line*: no para manejarlos sino simplemente para entenderlo, para saber que debes exigir a una agencia o proveedor. En la formación aun queda muchísimo camino”.

II. El segundo reto propuesto viene dado por *“la superación de la confusión, de la visión reduccionista, del modelo dicotómico (comunicación es igual a prensa y marketing a ingresos) para adoptar una gestión integrada y excelente de la comunicación corporativa y el marketing, todo ello vinculado a las nuevas tecnologías y, principalmente, a la generación de contenidos informativos en distintos soportes”*.

Los entrevistados suscriben ese estado en los clubes y la necesidad de una integración y evolución conceptual. LACASA señala que “la gestión integral de marketing y comunicación es imprescindible. Se tienen que desarrollar de una forma sinérgica. La combinación de ambas consigue un resultado mayor que si se desarrollaran ambas y luego se sumara. Un valor añadido”. Al hilo, FUENTES y SAUCEDO apuntan respectivamente que “a veces los departamentos de comunicación y marketing se consideran enemigos más que compañeros” y “habitualmente, los departamentos de comunicación y marketing son rivales. No tiene sentido. Creo que el trabajo de comunicación y marketing debería estar totalmente unido porque hay un efecto mutuo entre ambas funciones. Los objetivos tendrán que estar enlazados, lo cual coincide en la asunción de unos valores para traer aficionados o marcas patrocinadoras y tener rentabilidad en un plano muy amplio de la palabra, ya sea económica, de fidelidad y de generación de valor”. FERNÁNDEZ BELTRÁN apunta que “cada vez se va a ver más claro en muchos aspectos, como el de la marca, todo lo que es captación de cualquier tipo sin una reputación positiva no tiene venta, al final es un argumento comercial. Lo poderoso de un club deportivo es la marca o reputación, y al fin y al cabo esto es intangible. Quien conoce de intangibles, teóricamente es el que procede de comunicación. Son lo mismo, aunque cuesta a veces adaptar las ópticas. Debe haber una cooperación en cuestión de construcción y explotación”.

ABEJÓN concluye sobre este asunto que “efectivamente creo que ese es un modelo anticuado. El marketing como función captadora de ingresos y la comunicación como un instrumento al servicio de una propagación de ideas, probablemente, en la actualidad no tiene sentido. Seguramente, en una entidad deportiva los ingresos dependen de muchos aspectos más allá de la compra de productos. Los aficionados entendidos como clientela, término que no me gusta nada, estén alienados con el club. Sin embargo, un respeto hacia ellos desde una gestión integral y comunicativa podría traducirse a que el club estuviera alineado con ellos. Es muy distinto. Es decir, que se comparta una serie de valores. Por lo tanto, el diferencial entre dos ámbitos no es un absoluto error. La integración entre técnicas me parece totalmente necesario”.

De forma tácita, los entrevistados señalan como un problema habitual la disonancia de mensajes entre los distintos interlocutores del club. MORATALLA señala gráficamente que “en un club deportivo, quien marca la línea de comunicación de la organización es quien más minutos de micrófono tiene: los entrenadores. Tu cara y tus ojos son los del entrenador. A parte de entrenar tiene la responsabilidad de la puesta en escena y eso lo tiene que controlar, asesorar o colaborar, el club a través de la figura de un director de comunicación. Y no siempre es así”.

ALLOZA advierte que “uno de los retos en cualquier construcción de marca es la consistencia de los mensajes. Es evidente que hay una incoherencia entre los que dicen directivos, jugadores y entrenador y por otra parte hay clubes que acuerdan un ‘communication framework’ y dentro de él canalizan todas las respuestas consiguiendo esa consistencia en los mensajes. Eso se nota”.

SAUCEDO también señala en ese sentido que “cualquier profesional vinculado al club, ya sea jugador o entrenador, que entre en esa organización tiene que saber que asume unos compromisos de comunicación, de imagen,... con sus clientes. Eso sería prioritario. Yo he visto contratos con jugadores y técnicos, que una de las cláusulas es esa, aunque otra cosa es el respeto a ella. Eso sería sin duda un paso adelante.”

LACASA mantiene ese mismo discurso: “Otro gran reto pasa por ser capaces de que los miembros de un club interioricen un mismo discurso. Los presidentes están en una nube, los entrenadores están en otra nube y los gestores parece que solo se dedican a los números. Aunque estamos focalizando más hacia al esquema fútbol, el presidente parece que está más en cuestiones políticas y el *mister* que es el portavoz de la institución y quien más minutos de micrófono tiene a partir de las ruedas de prensa”.

Respecto a *“la generación de contenidos informativos en distintos soportes”*, MORATALLA lanza una apreciación que merece ser destacada *“A mí me parece bien que los clubes generen contenidos, pero deben ser de utilidad: Información del encuentro, taquillas, parkings, etc. Lo que no creo y estoy absolutamente en desacuerdo es que los clubes generen contenidos informativos periodísticos. No puede suplir al medio de comunicación, porque su credibilidad es escasa, siempre será subjetiva. No creo que sea oportuno sustituir al periodista en la traslación de un hecho a partir de una mirada objetiva a un tercero. Los clubes están alejando a los protagonistas –el jugador- del periodista. Hoy con los medios propios hay más barreras que puentes. Y si eso no se arregla cada vez el periodismo deportivo va a guardar más distancia respecto a lo que el aficionado quiere. Por ejemplo, una entrevista de verdad y no esas institucionales. Además, desde los clubes hay que dejar trabajar al periodista sin pretender que sea un aliado o arrinconándole como un enemigo. Simplemente hay que dejar que haga su trabajo y respetarle”*.

III. El tercer reto consiste en *“lograr una regularidad entre las distintas técnicas de comunicación y marketing, explotar la potencialidad de cada una de ellas, refinar aquellas que presentan una relativa evolución y creer en otras que aunque no sean determinantes en el corto plazo sí pueden asegurar la sostenibilidad de la organización. Sería conveniente que se considerase que la excelencia en la praxis exige el concurso externo de agencias y servicios profesionales especializados en cada una de las áreas”*.

El análisis pormenorizado de cada una de las técnicas evidencia las lagunas de la práctica profesional y de forma consecutiva las oportunidades que los clubes tienen ante sí. A pesar del elevado número de técnicas específicas de comunicación y marketing hay algunas cuestiones donde convergen los discursos de los entrevistados. Una de ellas es la necesaria inversión en materia de comunicación interna.

ALLOZA, en su disertación, lanza un análisis genérico y sociológico sobre los clubes, y por extensión, de las posibilidades de una comunicación interna: *“Lo que otras marcas de otros sectores están intentando construir, y les cuesta un enorme trabajo, es una base de adhesión profunda que funciona siempre como círculos de confianza que van creciendo siempre de dentro hacia fuera, de tal manera que tú intentas buscar lo que genera más alineamiento entre los públicos que tienes más próximos. Intentas trabajar sobre eso, empiezas por los empleados para que éstos se conviertan en embajadores de tu marca y sean aquellos que en estos círculos de confianza vayan a hacer *advocacy*. Esto que lo tienes que construir en una marca, en un club ya*

está. Creo que la oportunidad está en hacer descubrir a la alta gestión del club que existe en la naturaleza misma del negocio la posibilidad de construir muy rápidamente marcas muy poderosas. Tienen otro tesoro en sus públicos internos y en la capacidad de estos en recomendar y trasladar los valores del club. Según el estudio de EDELMAN²¹⁸ a la hora de consumir confías en las indicaciones de ‘alguien como tú’ y de ‘técnicos expertos’. Si hablamos de fútbol el principal prescriptor sería ‘un aficionado como tú’ o del experto que tiene un nivel de influencia brutal. Y esto tiene una enorme trascendencia en la asignación de recursos, si esto es así yo tengo que dejar de hacer publicidad. Cada vez verás más empresas que utilizan a sus propios empleados para sus campañas o como sus prescriptores. Ahora son todo testimoniales. No es BBVA a hablando de BBVA, o ING hablando de ING. Esto es un herramienta brutal para las sectas y los clubes. Salvando las distancias, tienen mucho en común”.

MORATALLA, de forma breve, menciona la necesidad de un uso sistemático y respetuoso de la comunicación interna: “Habrá que ir educando al más y al menos forofo, pertenecer a una institución como socio, abonado o accionista es algo que llevas en el corazón y que distingue al deporte respecto a otro tipo de organizaciones. Es una labor que debe desarrollar el club con sus públicos de forma interna”. SAUCEDO, del mismo modo, hace hincapié en la voluntad comunicativa del club y en el uso de determinadas técnicas: “No basta con hacer las cosas bien porque la interpretación de las acciones es subjetiva. Hay quien cree que está hablando favorablemente para su club, y no ser así. Entonces, el club debe hacer los que crea oportuno pero explícalo bien. Sé transparente y claro y traslada el concepto de querer hacer las cosas bien. Por ejemplo, simplemente a la hora de despedir a un entrenador, tú puedes creer que es mejor mantenerlo, mientras otros no están de acuerdo. Aquí lo importante es explicar por qué tomas una decisión, dada esa sobreexposición de la que disfruta el club. Y eso requiere el concurso de profesionales especializados y de todas las técnicas a su disposición”.

FUENTES en esa misma posición señala: “Los clubes deben crecer a nivel interno, con el propio aficionado, con su *feedback*, con el círculo más cercano. Esos canales propios van a generar asistencia y fidelidad. No es el eje fundamental pero si es muy importante para poder sobrevivir”. Al mismo tiempo, subraya la ausencia de métodos sofisticados en la transmisión de los contenidos audiovisuales para con los medios: “En el entorno audiovisual, que es muy importante para estos clubes por notoriedad, no hay unas vías de transmisión de las piezas audiovisuales acordes con

²¹⁸ La agencia EDELMAN publica anualmente el estudio global “Barómetro de Confianza” sobre la confianza de consumidores y ciudadanos. [En línea] <http://www.slideshare.net/EdelmanSpain/edelman-trust-barometer-2011-6879488> [Fecha de consulta: 29 de enero de 2012].

esto tiempos, salvo los dos grandes que cuentan con canales propio. Falla la distribución y la calidad. Hay un lastre evidente que deviene de una falta de inversión, de confianza y de apuesta. Si tienes una disposición de contenidos en cualquier formato vía web, facilita las cosas y la transmisión de contenidos con los medios”.

Continuando con las posibilidades de futuro de las distintas técnicas de comunicación y marketing, ABEJÓN incide en dos cuestiones capitales: la distorsión conceptual de la RSC en el deporte y la ausencia de una comunicación financiera orientada hacia la transparencia. Primero señala que “el concepto de RSC es algo que yo siempre he echado en falta en el ámbito del deporte, y más cuando los clubes con entidades sociales y culturales es probablemente un tipo de institución que se presta muy probablemente a ello. Al fin y al cabo es una institución que no vende un producto o servicio que pueda afectar al medio ambiente u otro tipo de implicaciones. El club es una institución cultural y social y tiene una dimensión de respuesta absoluta en la forma en la que se relaciona con su comunidad de aficionados, con sus empleados cualificados, los jugadores,... Hay veces que muchos clubes o sus fundaciones realizan actividades de solidaridad con discapacitados, que está muy bien, pero realmente esto no es sustantivo. Un club que no se relaciona de forma fluida y estructurada bien canalizada con sus propios aficionados, evidentemente tiene numerosos problemas de RSC. Si en un caso el club cuenta con profesionales cualificados y con experiencia y tiene una visión estratégica, ‘qué somos como club y como nos relacionamos’ con todos los *stakeholders* internos y externos, creo que daría un paso muy importante”.

Respecto a la comunicación financiera, ABEJÓN destaca: “El caso de los documentos financieros relativos a las Juntas Generales de Accionistas es muy sintomático. La mayoría de los clubes dificultan la recepción y entrega de estas cuentas, que son obligatorias a cualquier accionista. Con lo sencillo que puede ser colgarlo en una web en PDF y lo puede ver quien quiera, porque al final el que está interesado lo va a conseguir. Cuanto más transparente es una cosa, mejor gobernanza tiene. Si establezco la premisa de comunicar con transparencia, me obligo a trabajar bien. Sería bonito escuchar ‘hemos fichado a este jugador, con este precio, hemos obtenido esta plusvalía o bien, hemos perdido esta cantidad’”.

IV. El cuarto reto mantiene que *“los procesos de planificación resultan imprescindibles en el contexto actual. Sin ellos es imposible alcanzar la excelencia, independientemente del ámbito o de las singularidades del sector. Se deberá abandonar aquellas presunciones abstractas en todos esos*

casos en los que `existe una planificación, aunque no está redactada`, explicitar el destino y compartir el camino a seguir entre todos los públicos que conforman la organización”.

LACASA lanza de forma contundente una visión de futuro de acuerdo con este reto: “Ese es el principal problema de las entidades deportivas. Hay que pensar en estratégico y eso supone saber dónde estás y saber dónde quieres ir. Pero eso tan sencillo hay que prepararlo y desarrollarlo de forma sistemática. Uno de los grandes retos del deporte es la planificación estratégica”.

ALLOZA, clarividente, considera que “el discurso de los propios clubes es cortoplacista. Ingresar para pagar deudas sin pensar en un mañana. Y más cuando el argumento que deberían utilizar los clubes es un argumento estratégico: ‘Yo tengo el potencial en el largo y en el medio plazo para construir una marca potentísima que va a permitir después un negocio recurrente con las empresas porque estoy cubriendo una necesidad que no pueden cubrir con otros actores’. Es que no hay nada equivalente, quizá la música, por lo tanto van a estar obligados a sofisticarse porque se lo exigen las marcas. Evolucionado van a conseguir mejores alianzas, mejor pagadas y además el propio tejido empresarial español va a avanzar por el camino de la creación de marcas”.

ABEJÓN, por su parte, critica esa ausencia de itinerario: “Esta es una de las cosas de las que se adolece el sector de una forma muy importante, no hay planificación. El argumento del club es que no existe planificación porque en dos meses podemos tirar al entrenador; tenemos que cambiarlo y vuelta a empezar. Esa filosofía deportiva, que en principio es errónea, salta al resto de departamentos. Es casi imposible encontrar un club en España que tenga esa planificación. En otros países lo harán mejor o peor, pero sí que hay cierto sentido, identidad, filosofía y planificación. Tienen cierta definición de un plan aunque luego se ejecute mejor o peor. Quizá fracasa, pero si no lo tiene seguro que lo hace. La tradición de este país es de tenemos un entrenador y una plantilla y con eso es suficiente”.

FUENTES coincide con esta posición y señala, ampliando en análisis a la necesidad pecuniaria de los clubes, puesto que “es evidente que no hay planificación. Tú tienes que trabajar independiente a que el balón o la pelota entre o no entre y tienes que tener alternativas para cada una de las opciones. Habrá que seguir con un mensaje. Y eso los clubes no lo trabajan. Al final todo viene derivado de que la mayoría de clubes siguen lastrados por sus orígenes fundacionales de SAD’s. Los clubes han vivido a costa de una aportación de los Ayuntamientos que era brutal y ahora son las televisiones quienes sustentan. El problema viene ahora. De aquí a cuatro o cinco años los que adquieran los derechos del fútbol no podrán pagar la cantidad actual

por esos derechos. Los clubes están trabajando en función de esas cifras y no van a poder hacer frente a sus créditos y compromisos con el nuevo contrato. Ahí es donde es fundamental una nueva gestión estratégica de la comunicación y el marketing para buscar otras alternativas de ingreso y de negocio a la televisión”.

ABEJÓN sintetiza, de nuevo, la necesidad de una planificación y estrategia destacando la ausencia, y necesidad, de una filosofía determinada, de una visión organizacional, que “si estamos hablando de clubs deportivos, en origen, lo importante es la comunidad de aficionados y toda la visión social que tiene alrededor una entidad deportiva. Las relaciones con la comunidad es imprescindible aunque todo se articule en función de un equipo que compite, pero si solo es el equipo que compite, los clubes no serían tal y como los concebimos en Europa. Sería un proveedor de servicios de ocio como cualquier otro. Como una productora o como un cine. Y aunque te pueda gustar, no te crees parte de una comunidad estructurada de acuerdo a la dirección de un director o al interpretación de un actor. Es el hecho diferencial del deporte y sus organizaciones”.

SAUCEDO, ante esa indefinición y volatilidad de la planificación mantiene que “esa es la clave para mí. Los clubes deben tener esos valores sólidos y los directivos que entrarán y saldrán, porque es ley de vida, tendrían que ser respetuosos con esos valores y que al mismo tiempo los aficionados deberían exigir que fuesen respetuosos con esos valores de filosofía de club”.

V. El quinto reto plantea *“la confianza en la investigación y la auditoría como base del proceso estratégico será determinante a la hora de evolucionar el sector y asemejarlo a las élites empresariales. En buena medida, el conocimiento exhaustivo y sistemático de las percepciones y tendencias de sus públicos será relevante a la hora de satisfacer ‘el sentimiento de la afición’- el más importante de los intangibles según los profesionales encuestados- y de forma consecutiva obtener una mayor generación de ingresos. En el deporte, los intangibles y los ingresos son consecutivos”.*

Siguiendo con el discurso de ABEJÓN, ahora dirigido a la direccionalidad de los mensajes de las organizaciones deportivas, señala que “en los clubes persiste la vieja comunicación unidireccional. Hay un proyecto UEFA que se ha incluido en la última licencia que se aprobó en 2010 y que se ha implementado este año y es: la obligación de los clubes que quieran tener licencia europea de incluir un *supporter relation officer*, es decir, un enlace con la afición. Y que además tenga que ser

un miembro de la afición. Todos los clubes que conozco tienen alguien que se llama el encargado del área social o de relaciones con la afición. Que muchas veces se busca que sea un profesional, pero que a su vez provenga de la afición de tal manera que esa afición la considere de los suyos. Es decir, un profesional que cuente con esa doble dirección y que permita ese *feed-back*. Es verdad que en todos mis años de aficionado, abonado y socio del Atlético de Madrid, creo que nunca he respondido a un cuestionario, nunca me han llamado, nunca han pedido mi opinión. Y son treinta y tantos años. No he visto nunca esa preocupación en los clubes por saber cuál es la opinión del aficionado. Me parece un grave error puesto que en clubes ingleses se ha demostrado que en cualquier condición, ya fuera el club propiedad de una única persona o de un colectivo, se daba un grado de pertenencia mayor de los aficionados, asegurando una mayor sostenibilidad al club, en función del grado de implicación y de conexión con el club de ese aficionado y que es tanto o más que la que proviene de resultados deportivos. Es decir, el grado participación del aficionado respecto al club. La respuesta a las pequeñas sugerencias del aficionado”.

Respecto al uso de auditorías y sistemas de investigación rigurosos, LACASA señala que “Mucha gente no sabe dónde está. Para solucionar esta cuestión, hay que recurrir a las auditorías. No solo a nivel económico. Hay que conocer cómo eres percibido. Hay un gran diferencial entre la imagen emitida y la imagen percibida. Hay determinadas medidas correctoras que pueden reducir esa distancia”. SAUCEDO es gráfico en este sentido: “No hay órganos de gestión ni herramientas para que los socios exijan, salvo los gritos o los pañuelos en las gradas. Sería interesante una inversión en estos términos”.

MORATALLA, ante este quinto reto, hace dos valoraciones. La primera respecto a esa bidireccionalidad de los clubes: “Cada vez hay más pantallas y a veces los clubes parece que se han olvidado de que lo más importante es el cara a cara. Los presidentes de un club o los representantes de éstos se han olvidado de reunirse con las peñas. El peñista es el prescriptor más grande que tiene el club”. La segunda hace referencia a los recursos y activos intangibles de una organización deportiva: “Sin los intangibles un club no es nada, no existe. Qué es un club deportivo, es un club de ilusiones. Al final cuando te sientas a ver un partido el minuto antes tienes la ilusión de que tu equipo gane. Por qué los clubes fracasan, porque antes los clubes eran de los socios, y los socios no desaparecían. Si no hay un cuidado de los intangibles no hay nada, vendes humo”.

Finalmente, ALLOZA, que ya ha apuntado anteriormente la correlación entre la construcción de intangibles positivos y capacidad de generar ingresos propone la siguiente premisa, que

posteriormente coincide con el discurso de ABEJÓN. Según ALLOZA “los clubes tienen otro tesoro en la capacidad que tienen para resolver los problemas de las marcas para construir notoriedad y posicionamiento. Ahora, de hecho, tienen la posibilidad de colaborar con las empresas españolas, y no solo las grandes sino también las pymes, en el camino hacia la internacionalización que tienen que afrontar obligatoriamente en los próximos años. El tejido empresarial va a tener que salir fuera para competir construyendo marcas y dejando de lado la competencia del precio y del escaso margen. Y para construir sus marcas van a utilizar el deporte. Y esto tiene mucho sentido también a nivel regional. Porque van surgir marcas de lugares muy concretos donde hay clubes muy concretos. Los clubes, aun medianos, pueden ser marcas mucho más conocidas que las propias marcas a internacionalizar. Su mejor embajador o aliado puede ser el club”.

ABEJÓN, como se apuntaba, en esa misma correlación señala que “la vinculación del incremento de ingresos con la satisfacción, grado de pertenencia e identificación con los valores del club, por parte del aficionado es absoluta. Yo me encuentro muy alienado respecto a la gestión del At. Madrid como consumidor soy mucho peor ahora que podría ser hace unos años. Si estaba relativamente satisfecho podía comprar todos los años la camiseta oficial, o una cada dos años. Ahora lo obvio. Yo lo hago de una forma consciente, quizá otros aficionados lo hagan de forma inconsciente, pero la correlación es esa. Al final dices, ¿voy a meter 30 euros más para que vayan al bolsillo de ese señor? Pues no”.

VI. El reto final resume todos los anteriores. Dicho reto pasa por *“la construcción y respeto de la identidad propia, la adopción del principio del corporate por parte de las entidades deportivas profesionales y el diseño de redes de comunicación multimedia y multitécnica. Todo ello contribuirá a la generación de mayores ingresos, a la satisfacción de los aficionados y al cumplimiento de cada visión corporativa”*.

LACASA valora este reto final en función de la inquebrantable adhesión que los clubes guardan respecto a sus aficionados: “Hay unos componentes emocionales vinculados a las marcas deportivas mucho mayores que en el resto de marcas. Y eso es un valor intangible que tiene un poder impresionante que está por encima de los triunfos y los fracasos deportivos. Esos valores identitarios, que distinguen a unos clubes de otros, existen y hay algunos que se canalizan bien y otros no. Muy mal lo tiene que hacer un club para que te deje de querer la gente. De hecho, el concepto de *corporate* existe en el deporte en la misma acepción de la palabra. En ese corporativismo, por ese sentido de pertenencia. Y eso es lo que no se sabe explotar. Ese sentido

de pertenencia de identificación. Quizá esta conversación se está focalizando hacia los aficionados, pero son probablemente el corazón del club. Dada esta relación tienes una posibilidad enorme de explotar ese vínculo emocional tanto a nivel de marketing como a nivel corporativo”.

SAUCEDO coincide en ese argumento refiriéndose a la estabilidad: “A diferencia de lo que parece, que los sentimientos son estables, la vinculación con una tierra que es estable, curiosamente los clubes pasan por una gran inestabilidad por los cambios de presidente, de entrenador, etc. Porque en el club no hay una gran columna de lo que significa ese club, en esa competición, en esa ciudad y ante esos aficionados. Si existe es una cosa insustancial, la propia inestabilidad provoca que no haya una continuidad, una misma línea de comunicación. Nadie se da cuenta que precisamente si los directivos que entran y salen son capaces de respetar algo que debería ser consensuado y lo que significa la identidad ante sus públicos, aficionados,.... Si fueran capaces de respetarlos tendrían mucho ganado y construirían sobre algo estable. Incidir en los valores, es un trabajo que tienen que hacer los clubes para conseguir esa estabilidad de la que hablábamos, y creo que eso lo echo en falta. Es innegable que hay una competición, que es deporte, pero detrás de una derrota y una victoria siempre hay un club. Que se mantiene en el tiempo a través del sustento social que disfruta, de su sociedad inmediata”. Y concluye: “Después hay otro tema, que es el objetivo a corto y medio plazo. Los objetivos tendrán que estar enlazados y coinciden en la asunción de unos valores para atraer aficionados o marcas patrocinadoras y en tener rentabilidad en un plano muy amplio de la palabra, ya sea económica, de fidelidad y generación de valor. Una entidad deportiva parece que siempre persigue lo mismo, ganar un partido, pero no debe ser así. Por ejemplo, si hablamos con los accionistas de un club no esperan una rentabilidad económica, porque es imposible que la haya, espera una rentabilidad afectiva”.

MORATALLA también apuesta por la vertiente identitaria en la sostenibilidad de un club: “Los clubes no tienen una línea de comunicación. Es ganar o perder partido a partido, miércoles, domingo, miércoles, domingo. Y el discurso se genera en función de la derrota o victoria. La planificación corporativa, al igual que todas las grandes empresas, deben tener una línea. Lo que pasa es que los clubes tienen corazón, porque tienen afición y porque tienen sentimiento. Te juntas con unos valores conocidos, el Athletic por ejemplo es conocido por su pundonor, su historia, por la procedencia de sus jugadores... Ahora bien, por donde va mi línea de comunicación, tiene que ir por aquí, con un canal. El fútbol está basado en meter goles. El éxito pasa por ganar y el fracaso por perder. Pero en una buena línea de comunicación no hay tanta desproporción entre los dos polos y se consigue dotar de una estabilidad a la institución. Cómo se

consigue: si además de tener corazón tienes estrategia. Si pones a jugar a tantos mil niños, si tienes una acción social. Es decir, si tienes un discurso que te compra la gente. Si tu discurso es el de victoria, si pierdes te quedas sin él, mientras que si tu discurso pasa por los alevines, etc. es necesaria una estrategia de comunicación. Alguien que crea en ella, que la ponga en marcha sin romper la idiosincrasia de cada club, que cada uno la tiene porque es muy local. Yo creo que algo no se trabaja bien, es el orgullo de pertenencia al club, y es un error. Tú perteneces porque es algo que llevas desde niño, por una vinculación familiar o local. Ese orgullo de pertenencia está por encima del orgullo de llevar tal o cual coche. Ese orgullo, respecto al club, está por encima, pero el tema es que el orgullo no puede pasar por tener más o menos títulos. Esa relación viene porque te sientes orgulloso de pertenecer a una institución que juega a fútbol y gana cuando puede, y además tiene toda una labor deportivo-social en la ciudad que te ayuda a un hijo, un sobrino, etc. Y ese plan estratégico general no puede olvidar que debe dedicar una parte de tiempo o presupuesto para construir lo que es la institución. Eso se hace premeditadamente, y se hace con una estrategia. Esto sucede por esporas”.

FERNÁNDEZ BELTRÁN apunta que “los valores identitarios de un club son el corazón del negocio. Todo lo que es la gestión de la reputación. Ahora bien, más allá de eso creo que lo que tendrían que dilucidarse es la diferenciación en los valores. Es decir, no solo trabajar un cuerpo claro de valores en un club, si no buscar la diferenciación respecto a otros clubs. La clave es la identificación, pero para lograrla primero hay que buscar la diferenciación y el posicionamiento. Este es un tema capital [...] Si hubiera una gestión estratégica de todos esos factores emocionales, habría sin dudar alguna, una menor dependencia del resultado deportivo”.

FUENTES resume de forma brillante: “El resultado siempre va a condicionar, pero la marca va a amortiguar un posible fracaso y a multiplicar el triunfo”.

ABEJÓN también persigue esa línea: “En la época en la que existe crisis, es más resistente el club que tiene ese grado de pertenencia. Si tienes la confianza que te da la transparencia, es mucho más fácil gestionar una crisis. El aficionado da credibilidad al mensaje del club, por ejemplo, la venta de la estrella del club. Los casos en los que no existe esa transparencia y confianza, cualquier acto es sospechoso. Eso puede pasar, pero si hay una visión, transparencia y confianza el aficionado lo puede aceptar y entender que la supervivencia del club pasa por ahí. La comunicación efectiva entre el club y los públicos, el grado de implicación y de conexión el club logre conseguir con ese aficionado, y que es tanto o más que la que proviene de resultados deportivos, es decir, el grado participación del aficionado respecto al club. Por ejemplo, la respuesta a las pequeñas sugerencias

del aficionado. En términos de marketing, redundo en la satisfacción. Y esto, respecto al sentimiento de la afición, no solo sale más rentable en cuestión de eficiencia, si no de resistencia, cuando vengas mal dadas la fuerza de ese lazo permitirá sobrevivir. Permitirá ser un club sostenible”.

En cuanto a las redes de comunicación multimedia, FERNÁNDEZ BELTRÁN matiza que “el tema de los soportes multimedia coincide que es una cuestión de futuro, pero no sé si quizá convendría mirar más allá y presentar las tendencias que se pueden dar en próximas décadas. El multimedia es algo presente o de un futuro inmediato, se vislumbran nuevos sistemas de relación como puede ser el juego social. Otras fórmulas, en la que esa construcción de la relación entre la identidad y sus públicos se fundamentan en ese *social game*. Aunque al final el multimedia o el social game son una herramienta y como tal, evolucionan. Que conviene conocer y aprovechar. La tecnología tiene un brillo efímero que puede ser capaz de seducir en un primer término lo que después enseguida se desvanece. Son elementos tácticos, interesantes pero la relevancia está en la estrategia aunque sin la táctica no se puede implementar”.

ALLOZA concluye, con profusión y magisterio, que los clubes deportivos tienen ante sí varias y grandes oportunidades, que aunque haya apuntado a lo largo de la entrevista, las resume en dos pilares. De entrada considera que “aunque los clubes no tengan la formación, la formación actual, que no sean capaces de entender muchos tecnicismos, la verdad es que los clubes tienen en su naturaleza algo que es tremendamente poderoso y que todavía no han descubierto. Tiene ese nexo común con las sectas y que es muy importante a la hora de construir una marca. Los niveles de fidelidad que pueden tener los aficionados a un club es equivalente a los de una secta. Y es que tienen eso que ellos llaman, cuando se ha preguntado en la investigación, ese ‘sentimiento de la afición’. Claro, esto no es en sí el sentimiento. Los aficionados tienen una vinculación brutal y un nivel de compromiso brutal. Ese nivel de compromiso es lo que se llama en los libros ‘identidad’. Los clubes atesoran una identidad poderosísima que arranca con un relato de los orígenes, siempre está vinculada a la creación de historias en el deporte con unos personajes o arquetipos en los que resulta muy fácil construir un relato que sea capaz de generar muchísima más adhesión”.

ALLOZA continúa con este discurso: “Los clubes tienen en su naturaleza algo que es tremendamente poderoso y que todavía no han descubierto. Tiene ese nexo común con las sectas y que es muy importante a la hora de construir una marca. Los niveles de fidelidad que pueden tener los aficionados a un club es equivalente a los de una secta. Y es que tienen eso que ellos llaman, cuando se ha preguntado en la investigación, ese ‘sentimiento de la afición’. Claro, esto

no es en sí el sentimiento. Los aficionados tienen una vinculación brutal y un nivel de compromiso brutal. Ese nivel de compromiso es lo que se llama en los libros `identidad`. Los clubes atesora una identidad poderosísima que arranca con un relato de los orígenes, siempre está vinculada a la creación de historias en el deporte con unos personajes o arquetipos en los que resulta muy fácil construir una relato que sea capaz de generar muchísima más adhesión”.

ALLOZA, se detiene, y presta atención a las técnicas relativas a la exposición de relatos o *storytelling*: “Siempre tendrás una historia de grandes dificultades con héroes que intervienen, que sufren muchísimo; es el relato épico que no pueden tener otras organizaciones. Y que buscan a través de diversas historias como, por ejemplo, el BBVA que ha lanzado ahora una película no sé si con éxito o sin éxito que se llama “El Sueño de Iván” o como hizo Federal Express con El Naufrago. En este sentido, hay algunos clubes que se presentan una sofisticación. El FC Barcelona está utilizando herramientas muy sofisticadas, pero no porque yo lo sepa, sino porque se ve. Es evidente. Se ve que están trabajando sobre la base de los aficionados. Hay un *corporate framework*, un relato y un *storytelling* que converge en su discurso. Estoy seguro que han hecho un ejercicio y lo están aplicando. Y ¿Por qué? Porque precisamente esas marcas muy poderosas son aquellas que les van a poder generar mayores ingresos si las gestionan con las técnicas y metodologías adecuadas con las que se gestionan las marcas corporativas. Yo creo que ahí hay una oportunidad brutal. De hecho, cuando en Corporate Excellence pensamos en marcas de enorme visibilidad aparecen unos cuantos clubes de fútbol. Está entonces este primer pilar que va desde la identidad a la construcción de marcas muy poderosas, que son capaces de utilizar, en el sentido positivo del término, a los aficionados, socios, abonados. Toda esa gente que al final se construye por boca a oreja y esto es cada día, como he dicho, más relevante”.

El segundo pilar que considera ALLOZA representa una gran oportunidad para las entidades deportivas y que proviene “del potencial que tienen las marcas del deporte y los clubes para cubrir espacios y objetivos que las marcas no pueden resolver de otra manera, es algo de lo que sospecho que no son conscientes. El segundo pilar ya no es pensando en los club sino pensando en las empresas e instituciones. En la actualidad ¿Que es lo que les pasa a las instituciones y empresas y a todo estos actores económicos y sociales? Pues básicamente están intentando que las percepciones hacia ellos sean mejores y para ello utilizan la comunicación y lo que hacen: el desempeño. Con esto intentan impactar en las percepciones, las percepciones impactan en las actitudes, y las actitudes impactan en el negocio ¿Qué ocurre si quieres llegar, con comunicación y con el desempeño, a impactar, cambiar percepciones, actitudes y negocio? Lo que sucede es que tienes una fuerte dificultad porque en la parte de comunicación el solo hecho de llegar a tus

públicos se ha vuelto una tarea complejísima, por la fragmentación de los medios, porque la gente está en la vida multipantalla, porque ya no hay nada que congregue grandes audiencias. En esa dificultad, los clubes te pueden ayudar”.

ALLOZA introduce las tendencias en comunicación en los últimos años para corroborar esa fortaleza y oportunidad de negocio: “Lo que han hecho en términos de comunicación las grandes empresas ha sido cambiar su estrategia, el *mix* que hacían antes lo han cambiado de publicidad convencional hacia otras cosas. Esas otras cosas en el mundo, no solo a nivel nacional, sino que son una tendencia global, son el deporte y la música, que son los únicos capaces de congregar a grandes audiencias. Quizás junto a la RSC. Es decir, si yo no soy capaz de hablar directamente porque no me creen necesito buscar la manera que otros busquen mis contenidos, utilicen mis contenidos para diseminarlo a otros de tal manera que esos contenidos tengan interés, no sean invasivos, no sean intrusivos y además sean tremendamente virales. El deporte te permite superar barreras como las que te monta cualquier persona en tu cerebro cuando es la empresa la que te habla de sí mismo. Aquí estoy hablando de dos cosas, de notoriedad y el posicionamiento. Antes la notoriedad y visibilidad la comprabas con publicidad y ahora es carísima. El coste por impacto utilizando publicidad convencional es disparatado. Sin embargo, el coste por impacto utilizando deporte, música o RSC baja drásticamente. Esta es la primera parte cuantitativa. La necesidad de tener notoriedad. Las marcas se construyen de una base que sepan algo de ti. Que estés en la cabeza de la gente. En segundo lugar, que sea relevante para resolver alguna necesidad. En tercer lugar que haya una diferencia con los demás oferentes y al final, si eres conocido, relevante y diferente a los demás, eres capaz de comprometer, y no ser sustituible. Y eso es a lo que aspiran las marcas. Que esto es la lealtad. Cuestión que los clubes tienen, muchas veces, resuelta”.

Y respecto a la segunda parte de este segundo pilar, ALLOZA señala que “el posicionamiento, es más complicado: es que te perciban con algo diferente y de forma alineada con tus valores. `Estoy por la idea del trabajo en equipo´... Es decir hay un conjunto de valores que residen en el deporte y que por tanto puedes buscar asociarte a ellos. En esta idea es donde se crean los contenidos *ad hoc*, donde utilizas el deporte, no de cualquier manera, sino en sintonía, por ejemplo historias de superación, de épica. Vuelvo al *storytelling*”. En definitiva, respecto al servicio que los clubes pueden prestar a las empresas: “Hay una oportunidad tremenda para los clubes. Además este argumento tiene otra ventaja. Si la empresa tiene una visión tradicional o clásica de la construcción de marca, con publicidad, todos te dirán “no tenemos presupuesto”. Entonces ahora es muy útil marcas que se construyen si presupuesto como puede ser Mercadona, Zara,

Tesco, Marks&Spencer... Lo están haciendo a través de los círculos de confianza, y más hoy, cuando buena parte de juego se juega en las redes sociales”.

Se concluye este apartado con una reflexión que lanza LACASA sobre el propio concepto de excelencia que titula esta investigación: “El concepto de excelencia tiene que ser el gran paraguas de la gestión actual. Es una actitud, un horizonte de actuación. Los profesionales excelentes son los que tienen formación, capacidad y una actitud en el trabajo que tenga siempre presente los objetivos estratégicos de tu organización. Insisto, es un horizonte de actuación y sobretodo en cuanto a horizontalidad porque implica a toda la empresa, a todo el club. Tiene que estar en todas las capas de gestión de todas las entidades deportivas”.

12.2.2. Revisión del “Modelo” por parte de los entrevistados.

El modelo planteado en el capítulo nueve, expuesto ante el grupo de discusión, contrastado y evolucionado tras la sugerencia de los aquellos expertos con el añadido de nuevos atributos, ha sido presentado, de nuevo, ante cada uno de los siete expertos participantes en esta serie de entrevistas.

Cabe destacar que todos ellos, a grandes rasgos, respaldan el planteamiento y avalan la implementación este orden de trabajo. SAUCEDO lo considera “estupendo, lo veo como un resumen extraordinario. Es muy completo”. ABEJÓN mantiene que “me parece un plan claro, coherente y sería recomendable. Como flujo sería lo idóneo”. MORATALLA admite que “éste es un modelo que si se cumpliera la mitad ya estaríamos hablando de un orden. Desde el punto de vista de la estrategia tiene mucho sentido, es coherente entre las parcelas y los mensajes, y existe efectivamente esa retroalimentación. Al final no puede ser la vida o muerte de un club la cara de un entrenador o ni siquiera de un presidente. Ni siquiera la de la estrella del club. El club es la institución. A veces se dice de forma frívola, pero es muy importante”.

FUENTES, respecto a la propiedad retro-alimenticia del modelo, observa que “los clubes, al igual que las empresas, son seres vivos y que no te vale lo del día anterior. Todo tiene que estar conectado y eso exige la modernización de muchos clubes sobre todo de fútbol, que es lo que más conozco. Ves que muchos clubes ya se están abriendo, que utilizan Twitter para informar, otros sin embargo no lo utilizan”.

LACASA, de forma contundente, apuesta por este diseño organizacional: “Entiendo que este es el modelo. Primero, tiene que tener coherencia con la visión y la misión, es la forma de hacer. El director de marketing no es el que vende *merchandising*, si no el que explota la marca. Tiene que ir de la mano del director de comunicación que tiene una visión integral de la organización y maneja tanto la comunicación corporativa como la comunicación comercial, porque es un todo. La cuestión es que todo comunica. Tú no posees la marca, la marca la tienen tus aficionados, patrocinadores,... Estoy totalmente de acuerdo con este modelo y además creo que es imprescindible el sistema de auditoría. Tienes un trabajo fantástico, a la vez de necesario”.

ALLOZA, por su parte, apunta que “sobre el modelo, no tengo que hacer ningún matiz porque creo que está incorporado en la idea de la necesidad de una visión, unos valores, una identidad para la construcción de una marca. Creo que está implícitamente mencionado”.

Al igual que sucedió en la anterior fase, existen algunas matizaciones, en este caso de MORATALLA y FERNÁNDEZ BELTRÁN, que, a la postre, depuran y mejoran el modelo. El primero hace mención a los conceptos asociados a los atributos definitorios del modelo “La ‘polivalencia’ y lo ‘ético’ no se entiende bien”. El segundo plantea varias sugerencias: “Respecto a los atributos que definen el modelo, creo que son todos muy oportunos, pero más que atributos son orientaciones del modelo que priman en su diseño. Hablaría de orientaciones del modelo u objetivos a satisfacer por su parte. Y en cuanto a uno de ellos decir que en lugar de multimedia y multitécnico, lo dejaría solo en multitécnico, dado que este engloba a la multimedia. Este matiz solo es para abreviar o simplificar”.

FERNÁNDEZ BELTRÁN profundiza en el dibujo del modelo señalando las relaciones entre el Plan General Estratégico (PEG) y la visión: “El PEG de alguna manera tiene que ser la raíz o el origen de todo. La visión forma parte del PEG, la visión arranca dentro. La esencia última, el germen del que parte el PEG es la visión. Ese PEG ha de tener una translación en ese PERIC. A partir de ese proyecto de materialización que es el PERIC lo que ha de hacer es plantear cuál es la identidad y perfil reputacional más adecuados para cumplir su objetivo”.

A continuación indica la dualidad en la retroalimentación del sistema corporativo, tanto a nivel del PEG como del Plan Estratégico de Reputación e Identidad Corporativa (PERIC): “La estrategia, de alguna manera, tanto del club, como del PERIC se ha de realimentar de este proceso a partir de dos ámbitos. Hacia el plan del club y hacia el plan de reputación de identidad. El plan del club va a verse afectado por muchas otras cuestiones, más allá de los intangibles. Pueden ser políticos,

financieros o de cualquier otra índole. Yo marcaría esa doble realimentación. Lo ideal del modelo es que su propia inercia se circular, que continuamente se alimente a él mismo y se adapte a las nuevas circunstancias”.

Por otra parte, FERNÁNDEZ BELTRÁN analiza con detalle las responsabilidades, áreas y funciones que plantea el modelo: "En cuanto a las responsabilidades, me parece perfecto. Pues respecto a las funciones y áreas de trabajo me parece que son excesivas. Quizá son un poco dispersas y se podrían agrupar en áreas más homogéneas, estos ámbitos pueden plantear convergencias y agruparse. Incluso operativamente sería más práctico. Medios propios y relaciones informativas pueden ir de la mano, análisis y datos también, y patrocinio, *merchandasing* y otros negocios al final son captación de fondos. Comunicación institucional y eventos también. Lo señalo también por cómo esta universidad tiene la distribución operacional. Nosotros agrupamos en una misma área la generación de contenido informativo, tanto interno como externo, y en otra la comunicación corporativa que implica la relación con todo tipo de públicos, como por ejemplo, con los clientes

En definitiva, FERNÁNDEZ BELTRÁN, desde su posición profesional al mando de la Dirección de Comunicación de la Universitat Jaume I, considera que “lo que el modelo persigue y consigue es que de un golpe de vista se sepa de dónde viene, qué hay que hacer y en qué se va a apoyar para hacerlo. De dónde viene queda muy claro con esta formulación, de las herramientas para hacerlo, también. Quizá las funciones, áreas y responsabilidades habría que darle una vuelta al “cómo”. Es decir, qué es lo que le exigen, cuáles son las funciones y a través de qué áreas.

12.2.3. Conclusiones tras la fase de entrevistas en profundidad.

De forma sucinta, se va a tratar de compendiar a lo largo de este punto las principales líneas argumentales que los siete entrevistados han convenido sobre los desafíos a los que se enfrenta el sector si desea aproximarse paulatinamente a la excelencia en la gestión de la comunicación y el marketing en los clubes deportivos españoles.

Hay un acuerdo generalizado sobre el desfase conceptual, intelectual e ideológico con el que los líderes de los clubes gestionan estas organizaciones deportivas. Pueden ser distintas las causas que producen ese desfase - la escasa formación, las dudosas prioridades de los propietarios o presidentes, el exceso de exposición mediática o sobre-influencia de los medios- y que en

consecuencia privan a estas instituciones de recibir una dirección similar a la que se puede dar en la gran empresa, salvando la singularidad del deporte, sustentada en la gestión de intangibles. Por tanto, acuerdan y suscriben que el principal reto que debe superar esta industria es la adopción de una filosofía de *management* del *corporate* o la consideración de la función estratégica de la comunicación como un principio básico e inherente a la naturaleza actual de la organización. Si se consuma esa transición, dado que se observa cierta evolución en las prácticas, los clubes podrían resolver distintos problemas que tienen frente a ellos.

Consideran que la función de comunicación debe tener un peso estructural tan importante como el área deportiva, que es necesaria esa función para transmitir la información relativa a sus actividades con transparencia como paso intermedio para conseguir la cohesión y adhesión de la comunidad social que forma el club respecto a sus aficionados. Del mismo modo, acuerdan que la formación es uno de los grandes retos del sector. Dado que en la actualidad existe una oferta formativa específica, es obligatorio actualizarse o educarse en el ámbito del deporte.

El segundo acuerdo prospectivo que alcanzan los entrevistados, de forma paralela, a la exposición de los retos, recae en la urgencia de concepción integral de las técnicas de comunicación y marketing. Varios entrevistados apuntan la necesidad de unir el trabajo de comunicación y de marketing debería puesto que hay un efecto mutuo entre ambas funciones y la combinación de ambas funciones consigue un resultado mayor que si se desarrollaran ambas y luego se sumara. En este sentido, consideran que toda captación de cualquier tipo sin una reputación positiva no es posible. En definitiva, la construcción de recursos intangibles positivos alrededor de la organización es un argumento comercial. FERNÁNDEZ BELTRÁN razona que “lo poderoso de un club deportivo es la marca o reputación, y al fin y al cabo esto es intangible. Quien conoce de intangibles teóricamente es el que procede de comunicación. A veces cuesta adaptar las ópticas. Debe haber una cooperación en cuestión de construcción y explotación”.

Coinciden que la integración de funciones también debe pasar por la integración o consistencia de los mensajes de la organización. Consideran habitual la inconsistencia en los discursos de los distintos integrantes de un club y la necesidad de reparar esa disonancia apelando de forma más o menos explícita a las bases teóricas de la dirección de comunicación. Señalan que en la industria del deporte actual de forma genérica hay una incoherencia entre los que dicen directivos, jugadores y entrenador y que por otra parte hay clubes que acuerdan un “communication framework” y dentro de él canalizan todas las respuestas consiguiendo esa consistencia en los mensajes.

Dentro de ese segundo reto, hay un apunte interesante sobre las tendencias de los clubes que conviene ser destacado. MORATALLA advierte del peligro de convertir los medios propios en sustitutos de los medios de comunicación y por extensión pervertir la relación del club con los propios periodistas. Una indicación hacía las relaciones informativas: “A mí me parece bien que los clubes generen contenidos, pero deben ser de utilidad: Información del encuentro, taquillas, parkings, etc. Lo que no creo y estoy absolutamente en desacuerdo es que los clubes generen contenidos informativos periodísticos. No puede suplir al medio de comunicación, porque su credibilidad es escasa, siempre será subjetiva [...] Desde los clubes hay que dejar trabajar a los periodistas sin pretender que sea un aliado o arrinconándole como un enemigo. Simplemente hay que dejar que haga su trabajo y respetarle”.

Respecto al empleo regular y sofisticado de las distintas técnicas específicas de comunicación y marketing, los expertos señalan un importante desafío en las entidades deportivas: la posibilidad y capacidad de informar, sensibilizar y movilizar a sus públicos más próximos a través de la comunicación interna. Apuestan por el crecimiento de los clubes a nivel interno, con el propio aficionado o el círculo más cercano a través del *feedback*. Señalan una enorme oportunidad para el sector en esta materia puesto que dispone de una enorme capacidad de influencia en sus públicos internos y en la capacidad de estos en recomendar y trasladar los valores del club. Según ALLOZA “Lo que otras marcas de otros sectores están intentando construir, y les cuesta un enorme trabajo, es una base de adhesión profunda que funciona siempre como círculos de confianza que van creciendo siempre de dentro hacia fuera, de tal manera que tú intentas buscar lo que genera más alineamiento entre los públicos que tienes más próximos. Empiezas por los empleados para que éstos se conviertan en embajadores de tu marca y sean aquellos que en estos círculos de confianza vayan a hacer *advocacy*. Esto que lo tienes que construir en una marca, en un club ya está”.

Respecto a otras técnicas de comunicación, varios entrevistados destacan el subdesarrollo en el desempeño de las relaciones Informativas, comunicación financiera o comunicación financiera y la consecución de una mayor notoriedad, repercusión, transparencia y confianza con una praxis que se dirija hacia la excelencia y el concurso de profesionales y proveedores especializados.

La urgencia de una planificación estratégica y de la definición de una filosofía corporativa en cualquier proceso de gestión, y por supuesto en el ámbito deportivo a pesar de su casuística, se manifiesta de forma unánime en los discursos de los participantes. Consideran, como uno de los

grandes retos del deporte, la imperiosa necesidad de planificar de forma estratégica. Indican que el discurso de los propios clubes ha sido eminentemente cortoplacista sobre todo cuando el argumento que deberían utilizar los clubes es un argumento estratégico puesto que tienen el potencial en el largo y en el medio plazo, desde la identidad, para construir marcas poderosas que posteriormente van a generar negocio. Señalan que los clubes deben trabajar de forma independiente a los resultados deportivos y que al mismo tiempo deben tener alternativas para cada una de las opciones. Ante la presente y futura carestía económica es fundamental una nueva gestión estratégica de la comunicación y el marketing para buscar otras alternativas de ingreso y de negocio a la televisión.

Igualmente, denuncian la imposibilidad de encontrar clubes en España que tengan una planificación estratégica establecida mientras que en otros países sí que hay cierto sentido, identidad, filosofía y planificación; y añaden la necesidad de adoptar una visión corporativa. Siguiendo esta estela recomiendan que los clubes deben tener esos valores sólidos y los directivos que entrarán y saldrán, porque es ley de vida, tendrían que ser respetuosos con esos valores y que al mismo tiempo los aficionados deberían exigir que fuesen respetuosos con esos valores de filosofía de club”.

El argumento prospectivo del quinto reto propuesto también ha logrado la convergencia de los entrevistados. Todos entienden como una *conditio sine qua non* la práctica sistemática de auditorías de imagen rigurosas y el establecimiento de procesos de comunicación multidireccional. Requieren el uso de auditorías de intangibles para conocer cómo es percibida la organización por parte de los públicos. SAUCEDO es gráfico en este sentido: “No hay órganos de gestión ni herramientas para que los socios exijan, salvo los gritos o los pañuelos en las gradas. Sería interesante una inversión en estos términos”.

ABEJÓN señala que esa despreocupación del club por saber cuál es la opinión del aficionado. “Me parece un grave error puesto que en clubes ingleses se ha demostrado que en cualquier condición, ya fuera el club propiedad de una única persona o de un colectivo, se daba un grado de pertenencia mayor de los aficionados, asegurando una mayor sostenibilidad al club, dependía en muchos casos del grado de implicación y de conexión con el club de ese aficionado y que es tanto o más que la que proviene de resultados deportivos”. Además: “La vinculación del incremento de ingresos con la satisfacción, grado de pertenencia e identificación con los valores del club, por parte del aficionado es absoluta”.

Determinan además el enorme valor de los activos y recursos intangibles de una entidad deportiva y su relación directa con la consecución de ingresos económicos. Estipulan que los recursos intangibles son la base de un club deportivo. La marca deportiva, por ejemplo, según LACASA, “tienen un poder que está por encima de los triunfos y fracasos deportivos”. En definitiva coinciden en que los valores identitarios de un club son el corazón del negocio, teniendo en cuenta que la clave es la identificación, pero para lograrla ese alineamiento, primero hay que buscar la diferenciación y el posicionamiento. Acuerdan que hay una relación emocional pero poco efectiva entre el club y el aficionado por una ausencia de planificación. Una gestión estratégica de los factores emocionales, aportaría una mayor dependencia del resultado deportivo.

Este debate prospectivo se corona con el respaldo de cada uno de los expertos entrevistado a la conjetura que guía a la presente investigación a lo largo de todo su recorrido: la construcción y respeto de la identidad propia permitirá la satisfacción de los públicos interesados. Señalan la inherente inestabilidad de los clubes que se podría paliar con una estrategia de identidad siempre y cuando los dirigentes de los clubes fueran capaces de respetar la identidad y los aficionados construirían sobre algo estable. FUENTES, además, subraya la importancia de la identidad y de la dirección estratégica en los casos de crisis o fracaso deportivo: “El resultado siempre va a condicionar, pero la marca va a amortiguar un posible fracaso y a multiplicar el triunfo”.

Finalmente, se apuntan veladamente dos oportunidades en esta etapa de confrontación, que ALLOZA es capaz de resumirlas y explicarlas con gran habilidad. Sin lugar a dudas, dibuja las coordenadas de la excelencia en la gestión y la viabilidad de un negocio. Su discurso gira en torno a dos palancas de cambio: la base de adhesión incondicional de los públicos internos hacia los clubes deportivos y las marcas que representan; y las condiciones de estas organizaciones a la hora de resolver problemas de comunicación de empresas, especialmente en el caso español.

En el primer caso, mantiene que “Ese nivel de compromiso - de los aficionados- es lo que se llama en los libros ‘identidad’. Tienen una identidad poderosísima que arranca, puede ser una historia, un relato de los orígenes y además es una identidad que siempre está vinculada a la creación de historias o relatos. [...] Está entonces este primer pilar que va desde la identidad a la construcción de marcas muy poderosas, que son capaces de utilizar, en el sentido positivo del término, a los aficionados, socios, abonados. Toda esa gente que al final se construye por boca a oreja y esto es cada día, como he dicho, más relevante”. Es decir, la capacidad de convertir a los públicos internos en prescriptores dado que la lealtad y el compromiso puede ser total y desarrollar la

advocacy. “Las marcas deportivas tienen hecho lo que al resto les cuesta un trabajo enorme” concluye.

El segundo eje tiene que ver con la posible estrategia de los clubes hacia la disposición de unos valores identitarios orientados hacia el mercado del patrocinio. En la coyuntura actual, dice ALLOZA, contactar con los públicos objetivos y salvar sus barreras es una tarea compleja. El deporte, junto a la música y a la acción social aunque estos en menor medida, permite tanto en notoriedad como, principalmente, en posicionamiento. En este sentido destaca que “el posicionamiento, es más complicado: es que te perciban con algo diferente y de forma alineada con tus valores. Es decir hay un conjunto de valores que residen en el deporte y que por tanto puedes buscar asociarte a ellos. En esta idea es donde se crean los contenidos ad hoc, donde utilizas el deporte, no de cualquier manera, sino en sintonía con tu discurso”.

Finalmente, los entrevistados refuerzan la propuesta del diseño orgánico de un modelo de gestión en función de la ideología corporativa defendida. Presentan algún tipo de matiz menor en cuanto a los atributos definitorios y recomiendan la aplicación del modelo para establecer cierto orden en la industria. Cabe recoger la aportación de FERNÁNDEZ BELTRÁN en la depuración del modelo donde apunta cuatro cuestiones: la primera es “respecto a los atributos que definen el modelo, creo que son todos muy oportunos, pero más que atributos son orientaciones del modelo que priman en su diseño. Hablaría de orientaciones del modelo u objetivos a satisfacer por su parte. Además reduciría multimedia y multitécnica tan solo con multitécnica”. En la segunda señala que “el PEG de alguna manera tiene que ser la raíz o el origen de todo. La visión forma parte del PEG, la visión arranca dentro”. La tercera cuestión es sobre la dualidad en la retroalimentación del PEG y del PERIC, es decir, debe haber una doble vía de recogida de información para que el sistema se renueve constantemente, una global y otra de forma específica para la estrategia del área. Por último, señala que, con ánimo de hallar un mayor simplicidad, que “las funciones y áreas de trabajo me parece que son excesivas. Quizá son un poco dispersas y se podrían agrupar en áreas más homogéneas, estos ámbitos pueden plantear convergencias y agruparse. Incluso operativamente sería más práctico. Medios propios y relaciones informativas pueden ir de la mano, análisis y datos también, y patrocinio, *merchandasing* y otros negocios al final son captación de fondos. Comunicación institucional y eventos también. Lo señalo en función de cómo esta universidad tiene la distribución operacional”.

A modo de conclusión definitiva, consideran que el modelo persigue y consigue que de un golpe de vista se sepa de dónde viene, qué hay que hacer y en qué se va a apoyar para hacerlo.

Bloque IV

Marco conclusivo:

Etapa definitiva

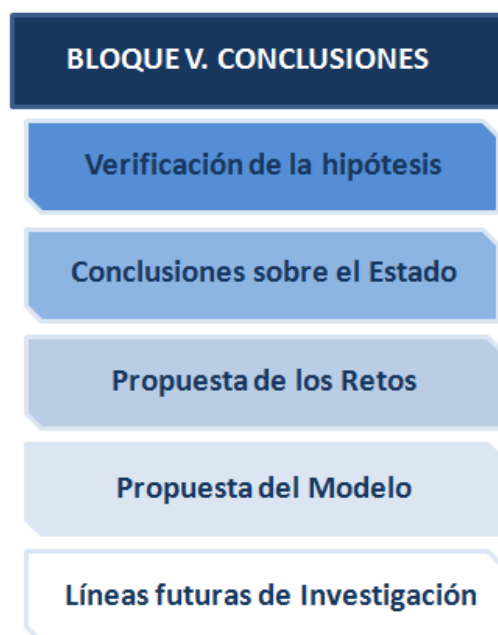
13. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

13.1. LA ETAPA DEFINITIVA

Tras superar las etapas conclusiva y de contraste de la metodología, que suponen al mismo tiempo el desarrollo, análisis y conclusiones de los trabajos de campo cuantitativo y cualitativo, se está, por fin, en posición de afrontar la “Etapa Definitiva” de la investigación.

Dicha etapa se presenta a través del quinto bloque del presente documento o Marco Conclusivo que a su vez incluye cinco apartados. Cada uno de ellos comprende los ejes principales de esta tesis doctoral titulada: “El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles: Retos y modelos para alcanzar la excelencia”.

Ilustración 13.1: Bloque IV. Elaboración propia.



El presente capítulo aborda la verificación o refutación de la hipótesis que ha guiado la investigación. El posterior contiene el corazón de la investigación: el diagnóstico sobre la praxis de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes españoles, los retos de futuro o escenarios a los que se tendrán que enfrentar las organizaciones deportivas en busca de la excelencia, y la propuesta del modelo de gestión de comunicación y marketing específico para el ámbito del deporte. Finalmente, el capítulo quince expone las futuras líneas de investigación.

13.2. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se decía en el capítulo dos que la hipótesis supone el paso entre la teoría y la investigación que llevar al descubrimiento de nuevos hechos. También que, según VISAUTA VINACUA (1989:109), una hipótesis podría ser “las soluciones probables, previamente seleccionadas, al problema planteado, que el científico propone para ver, a través de todo el proceso de investigación, si son confirmadas por los hechos”.

Entonces, una vez expuestos los resultados de la investigación, tras la combinación de un cuestionario respondido por el 73,4% del universo del estudio y el contraste, por parte de expertos, de un grupo de discusión y una serie de entrevistas en profundidad, ya es posible la comparación entre la conjetura formulada con los hechos conocidos.

Se recuerda la hipótesis de esta investigación:

La mayoría de los clubes deportivos profesionales españoles no presentan un uso evolucionado y contemporáneo de técnicas e instrumentos específicos en comunicación así como de una visión estratégica a largo plazo en materia de comunicación corporativa y marketing.

El reto que los clubes tienen ante sí pasa por la construcción y respeto de la identidad propia, la adopción del principio del *corporate* y el diseño de redes de comunicación multimedia. Todo ello contribuirá a la generación de mayores ingresos, a la satisfacción de los aficionados y al cumplimiento de cada visión corporativa.

Un modelo de gestión de comunicación adecuado puede ser aquel que integre las técnicas de comunicación corporativa y marketing, que asuma una posición multidireccional y responsable de estas organizaciones. Dicho modelo permitirá el entendimiento de la organización con sus distintos públicos y su reconocimiento institucional de forma paralela a la propia competición deportiva.

Esta hipótesis que ha vertebrado todo el proceso investigador se descompone en tres párrafos argumentales: el primero sobre el estado de cuestión, el segundo sobre el reto que deben afrontar los clubes y el tercero circunscrito al modelo de dirección adecuado. A continuación se analiza con detalle cada uno de ellos.

Párrafo Uno:

“La mayoría de los clubes deportivos profesionales españoles no presentan un uso evolucionado y contemporáneo de técnicas e instrumentos específicos en comunicación así como de una visión estratégica a largo plazo en materia de comunicación corporativa y marketing”.

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo cuantitativo parece evidente que los clubes deportivos no presentan ese uso evolucionado y contemporáneo de técnicas e instrumentos específicos de comunicación y marketing. La investigación confirma que los departamentos cuentan con un pobre desarrollo estructural (sólo un 16 % de los departamentos de comunicación y/o marketing cuentan con más de cinco personas), que el “DirCom” no ocupa una posición destacada en el organigrama (el 54% se sitúa en un segundo nivel de la organización y el 70% depende de gerencia o dirección general), que no existe una unidad en las comunicaciones de la organización (los tres perfiles reconocen como propias algunas de las técnicas de comunicación), que no hay una integración de las áreas de comunicación y marketing auspiciando (solo el 29% de profesionales señala que comunicación y marketing trabajan unidos), la persistencia de un modelo dicotómico y desfasado orientando la comunicación corporativa en mayor medida hacia las relaciones informativas y el marketing hacia la captación de ingresos (ambos profesionales reconocen que esas son respectivamente las tareas más valoradas) , y provocando, por tanto, la existencia de dos perfiles profesionales cuyos límites competenciales no

están claramente definidos (las campañas promocionales, los eventos corporativos o el patrocinio son funciones y técnicas que ambos colectivos se atribuyen).

La involución se manifiesta en el uso irregular de las distintas técnicas de comunicación y marketing priorizando aquellas dirigidas al corto plazo o aquellas más tradicionales (las relaciones informativas, los medios propios, la comunicación publicitaria, el patrocinio, generación de ingresos, *merchandising*) mientras que las técnicas que en la actualidad son tendencia en la gran empresa española²¹⁹ están infrautilizadas (comunicación interna, eventos, comunicación financiera, de crisis, plataformas de fidelización o bases de datos) o bien su concepto es erróneo (comunicación de RSC o comunicación del líder). Tampoco se da el concurso habitual de empresas proveedoras especializadas (tan solo un 36% recurre a agencias de publicidad, siendo ésta la empresa proveedora más habitual).

Del mismo modo, no existe “una visión estratégica a largo plazo en materia de comunicación corporativa y marketing”. En este sentido, los datos cuantitativos, más orientativos que precisos, son contundentes: sólo uno de cada cuatro clubes cuenta con una misión y visión explicitadas. Del mismo modo sólo uno de cada tres tiene un Plan Estratégico General explícito o una Estrategia de Comunicación y Marketing vinculada a éste (frente al uno de cada dos del Informe DIRCOM). No se da un uso habitual de herramientas de planificación estratégica como un Mágico, Plan Director de Reputación, Planes de Comunicación y/o marketing, Normativa de Comunicación o Mapa de Públicos). Sólo se da la excepción de los objetivos y planes del área de marketing que presentan una mediana planificación fruto de la naturaleza cuantitativa del área o de la prioridad que la cúpula le atribuye. Por tanto, se puede decir que los clubes deportivos no tienen una conciencia clara y reconocida de cuál es su proyecto institucional.

De forma consecutiva, hay una ausencia palpable de sistemas rigurosos de retroalimentación con sus públicos y evaluación de sus políticas y, al mismo tiempo, un conocimiento superficial de los conceptos de recursos y activos intangibles. En definitiva, se puede decir, que los líderes de los clubes deportivos profesionales no conocen, no creen, no confían o no aplican las posibilidades que puede ofrecer una visión estratégica de la comunicación corporativa en el contexto actual.

²¹⁹ El Informe de la Asociación de Directivos de Comunicación sobre el “Estado de la comunicación corporativa en España 2010” destaca que la comunicación de RSC, la comunicación interna y la gestión de intangibles serían tendencia en los próximos años.

Estos resultados han sido confirmados por el panel de expertos quienes consideran que el sector de los clubes profesionales españoles guarda un retraso notable respecto a la vanguardia profesional a pesar de que en los últimos años haya sufrido una cierta evolución y de la singularidad de las organizaciones deportivas. SOTILLO afirma en este sentido que “considero que hay un cierta falta de profesionalización en la cúpula de los clubes que repercute hacia abajo en todos los niveles. Creo que uno de los aspectos más importantes es realizar una labor de evangelización para que los gestores entiendan que la comunicación de un club es mucho más que hablar con la prensa. La comunicación de club debe transmitir la visión, la misión y los valores, la esencia de los colores, etc., y que eso genere valor para el club, para sus aficionados, para los jugadores, para los socios, etc”.

Se puede afirmar, por tanto, que este primer argumento de la hipótesis queda confirmado.

Párrafo Dos:

“El reto que los clubes tienen ante sí pasa por la construcción y respeto de la identidad propia, la adopción del principio del *corporate* y el diseño de redes de comunicación multimedia. Todo ello contribuirá a la generación de mayores ingresos, a la satisfacción de los aficionados y al cumplimiento de cada visión corporativa”.

El segundo argumento de la hipótesis se centra en el dibujo de escenarios futuros. La resolución de esta conjetura prospectiva se ha buscado básicamente a través del grupo de discusión y de las entrevistas en profundidad. También a través de algunas cuestiones recogidas en el propio cuestionario dirigido al universo. En las distintas etapas se ha consensuado que sería conveniente que las organizaciones deportivas construyeran un relato propio a partir de la “construcción y respeto de la identidad propia”. Citando al hilo algunas palabras representativas, SAUCEDO señala que “si los directivos fueran capaces de respetar la identidad y los aficionados tendrían mucho ganado y construirían sobre algo estable. Incidir en los valores es un trabajo que tienen que hacer los clubes para conseguir la necesaria y deseada estabilidad”. ALLOZA, del mismo modo, apunta que “el primer pilar que existe en los clubes – la gran oportunidad- que va desde la identidad a la construcción de marcas muy poderosas, que son capaces de utilizar, en el sentido positivo del término, a los aficionados, socios, abonados en base a la profunda adhesión que profesan hacia la organización.”

Evidentemente, esa construcción identitaria, como origen del reflejo que se produce y que genera la imagen y la reputación, es una de las bases teóricas del *corporate*. El retraso que guarda el sector se puede enmendar o acortar si hay una efectiva adopción de la función estratégica de la comunicación cuyo pilar central reside en la fijación de una visión y de unos valores y de una consciencia de un ser comunicativo. Independientemente de que los expertos apelen a esta maduración con la etiqueta de *corporate* o cualquier otra denominación, lo cual depende de su procedencia formativa o trayectoria profesional, ha quedado demostrado que es pertinente esta evolución en el gobierno corporativo. ABEJÓN señala que “la función de comunicación debería ser tan importante como el área deportiva [...] y que sobretodo el club se reconozca como un sujeto de comunicación. De un ente para con su comunidad dado que los clubes son una comunidad de aficionados. La transparencia de sus actividades es vital para su desarrollo. La actividad de un club se basa en el afecto y la confianza. No puede darse tal si observas opacidad. En unos casos puede ser interesada y en otros, sencillamente, que no existe una vocación de comunicar o desconocimiento de esta materia”.

Las redes de comunicación multimedia también han sido aprobadas por todos los expertos. Principalmente si están conceptualizadas como canales de comunicación interna en clara referencia al potencial que los propios clubes tienen dormido en este sentido. Queda el matiz de FERNÁNDEZ BELTRÁN quien confiando en la oportunidad de las redes multimedia apunta la asunción de nuevas tendencias como el *social game* en la construcción de relaciones con los públicos. Así mismo, los profesionales de los propios clubes en su visión de futuro consideran que hay una tendencia muy concreta hacia los medios propios y señalando el papel determinante de las TIC principalmente en las redes sociales y en los contenidos en red y aplicaciones para móviles. También merece destacar, en la preponderancia en un futuro del marketing social. Con estas respuestas vislumbran un escenario que se guie bajo un modelo que incida en los elementos corporativos y de identidad.

La segunda parte del segundo párrafo de la hipótesis expresa las bondades que puede aportar la adopción del *corporate* como filosofía de *management*, la planificación estratégica de una identidad corporativa y la implantación de redes de comunicación multimedia: la respuesta a todos los intereses creados, es decir, la satisfacción de los aficionados, la generación de mayores ingresos y el cumplimiento de cada visión corporativa.

La satisfacción de los aficionados se puede dar, según ABEJÓN, como coordinador de FASFE, con el establecimiento de canales multidireccionales de información. Con la efectiva

retroalimentación. Señala que “no he visto nunca esa preocupación de los clubes por saber cuál es la opinión del aficionado. Me parece un grave error puesto que en clubes ingleses se ha demostrado que en cualquier condición, ya fuera el club propiedad de una única persona o de un colectivo, se daba un grado de pertenencia mayor de los aficionados, asegurando una mayor sostenibilidad al club, en función del grado de implicación y de conexión con el club de ese aficionado y que es tanto o más que la que proviene de resultados deportivos.” Al mismo tiempo, ha quedado demostrada a partir del quinto bloque del cuestionario que responden los directores de comunicación y/o marketing de los clubes la relación directa que existe entre la consecución de ingresos y la disposición de intangibles positivos por parte del club. Todos los expertos coinciden en esta afirmación. Deductivamente, se puede afirmar que en el ámbito deportivo, la guarda y construcción de los recursos y activos intangibles redundará positivamente en la explotación comercial de la entidad. ALLOZA en esta línea incide en la enorme oportunidad que tiene ante sí el deporte español en la capacidad que tiene para resolver los problemas de comunicación y de posicionamiento de marca de las empresas españolas, tanto a nivel interno, como principalmente en el mercado global.

“El cumplimiento de cada visión corporativa” queda a expensas del establecimiento de tales visiones. Sólo un 23% la tiene explícitamente redactada. No obstante, la propia consideración de un proceso estratégico de comunicación corporativa exige la definición de una misión y una visión como meta de la organización (VILLAFANE, 1999; CAPRIOTTI, 2009). CEBRIAN expresa que “se debe incluir el planteamiento de misión y visión [...] Se ve claramente la ausencia de criterios corporativos que deben definirse desde la estrategia dónde en función de los valores, de los ejes de posicionamiento de una marca deportiva, en este caso, tú construyes una estrategia”.

Así, también se puede confirmar la validez de este segundo argumento de la hipótesis.

Párrafo Tres:

“Un modelo de gestión de comunicación adecuado puede ser aquel que integre las técnicas de comunicación corporativa y marketing, que asuma una posición multidireccional y responsable de estas organizaciones. Dicho modelo permitirá el entendimiento de la organización con sus distintos públicos y su reconocimiento institucional de forma paralela a la propia competición deportiva”.

El modelo de gestión propuesto a lo largo de este documento deviene de esta suposición planteada en el tercer párrafo de la tesis. Dicha suposición ha sido, en primer lugar, revisada con todos los modelos teóricos y específicos del ámbito deportivo presentados por la bibliografía extranjera (PEDERSEN *et al*, 2006; SLOTD *et al*, 2006; MASTERMAN, 2009; FERRAND y McCARTHY, 2009; HOOPWOOD, 2010). Posteriormente se ha sometido al análisis del panel de expertos. Aunque más adelante se profundiza en el modelo si se puede señalar que, con motivo de la verificación de la hipótesis, la validez del planteamiento. MORATALLA apunta que “éste es un modelo que si se cumpliera la mitad ya estaríamos hablando de un orden. Desde el punto de vista de la estrategia tiene mucho sentido, es coherente entre las parcelas y los mensajes, y existe efectivamente esa retroalimentación. El club es la institución. A veces se dice de forma frívola, pero es muy importante”. MARTÍNEZ del mismo modo señala que “el modelo que planteas de gestión es un modelo muy posible”. FERNÁNDEZ BELTRÁN, desde su posición profesional al mando de la dirección de comunicación de la Universitat Jaume I, considera que “lo que el modelo persigue y consigue es que de un golpe de vista se sepa de dónde viene, qué hay que hacer y en qué se va a apoyar para hacerlo”.

Los expertos avalan la recomendable integración de las áreas de comunicación y marketing, la posición multidireccional de la organización y la corresponsabilidad con su entorno. LACASA afirma que “la gestión integral de marketing y comunicación es imprescindible. La combinación de ambas consigue un resultado mayor que si se desarrollaran ambas y luego se sumara. Un valor añadido”. CEBRIÁN, a su vez, señala que “ahora el flujo de la comunicación de los diferentes *stakeholders* que influyen en la organización son brutales. La comunicación es en red” y ABEJÓN manifiesta que “el club es una institución cultural y social y tiene una dimensión de respuesta absoluta en la forma en la que se relaciona con su comunidad de aficionados, con sus empleados cualificados, los jugadores,... Un club que no se relaciona de forma fluida y estructurada bien canalizada con sus propios aficionados, evidentemente tiene numerosos problemas de RSC. Si en un caso el club cuenta con profesionales cualificados y con experiencia y tiene una visión estratégica, ‘qué somos como club y como nos relacionamos’ con todos los *stakeholders* internos y externos, creo que daría un paso muy importante”.

Por último, cabe demostrar como coletazo final de la hipótesis la validez de la afirmación “el reconocimiento institucional de forma paralela a la propia competición deportiva”. Dicha afirmación es compleja de verificar puesto que los clubes deportivos, como se ha señalado en el

capítulo cinco, son organizaciones singulares cuyo fin más notorio y origen de la atracción que establece con sus aficionados nace de la participación de su equipo en una competición. MARTÍNEZ apunta bien claro “no nos engañemos, el resultado es muy importante. Hay quien dice que los resultados deportivos son efímeros, y tienen razón. Sí, pero si tienes una buena estructura eres capaz de sobrevivir en los buenos y en los malos resultados”.

Esta tesis ha pretendido demostrar que siendo relevante el resultado deportivo, hay signos identitarios que pueden mantener la vinculación emocional por encima de estos. Dicha premisa se ha visto correspondida por la visión de muchos expertos quienes afirman, por boca de SAUCEDO que “si los directivos fueran capaces de respetar la identidad y los aficionados tendrían mucho ganado y construirían sobre algo estable. Incidir en los valores: es un trabajo que tienen que hacer los clubes para conseguir esa estabilidad de la que hablábamos, y creo que eso lo echo en falta. Es innegable que hay una competición, que es deporte, pero detrás de una derrota y una victoria siempre hay un club que se mantiene en el tiempo a través del sustento social que disfruta, de su sociedad inmediata”. Dicho reconocimiento va a ser determinante en momentos de crisis. FUENTES del mismo modo afirma que “el resultado siempre va a condicionar, pero la marca va a amortiguar un posible fracaso y a multiplicar el triunfo”. FERNÁNDEZ BELTRÁN igualmente indica que “los valores identitarios de un club son el corazón del negocio. La clave es la identificación. Me da la sensación que se da una relación muy emocional, pero quizá muy poco efectiva con el aficionado por una ausencia de planificación. Si hubiera una gestión estratégica de todos esos factores emocionales, habría sin dudar alguna, una menor dependencia del resultado deportivo”. En definitiva, la aplicación del modelo, plantean, supone una traslación conceptual que según CAMPOS supone pasar: “De la cultura del soporte a la cultura de los valores”. Así, también se puede confirmar la validez del tercer argumento de la hipótesis.

De forma global se puede decir que la hipótesis que sustenta esta investigación queda validada.

14. CONCLUSIONES FINALES

14.1. EL SECTOR ADOLESCENTE

Las conclusiones que a continuación se presentan suceden a la revisión de la hipótesis puesto que los hallazgos del estudio trascienden a la propia conjetura. En el presente capítulo se recogen las conclusiones definitivas de la investigación en torno a los tres focos de estudio sobre comunicación y marketing en los clubes deportivos: el estado de la práctica, los retos de futuro y el óptimo modelo de gestión.

El primer foco de la investigación se resume con el título que encabeza el tema: el sector adolescente. Se adquiere la licencia de establecer un paralelismo en la exposición del diagnóstico sobre el estado de la comunicación corporativa y el marketing de los clubes profesionales con el objeto de contextualizar dicho estado y, al mismo tiempo, facilitar la comprensión del escenario de transición en el que opera el sector. A continuación se argumenta el símil y se presenta la foto fija.

14.1.1. Orígenes, nacimiento e infancia del sector.

En el capítulo cinco se hace un breve recorrido por la historia de las funciones de comunicación y marketing en las entidades deportivas en España encontrando la génesis, explosión y evolución del sector. Los orígenes de la disciplina se remontan a los años 60. Se da alguna anecdótica acción que revela la potencialidad de esta dimensión del deporte como la participación de los futbolistas estrella del momento en algunas películas. En los años 70 se manifiestan las pioneras iniciativas o actuaciones en materia de comunicación en marketing en el deporte. Se recuerda las primeras publicidades en camisetas del Joventut de Badalona o los primeros gabinetes de prensa al servicio de clubes deportivos. Los años 80, a la sombra del primer gran acontecimiento deportivo en España como fue el Mundial 82, suponen el inicio de la transformación global de unos clubes totalmente amateurs hacia la profesionalización. Nacen la ACB y la LFP. La voraz necesidad de ingresos fomentó el florecimiento de las estructuras comerciales adosadas a los clubes

generalizándose la explotación comercial de los principales activos de una entidad como el *namning right*, la publicidad en la camiseta o las vallas perimetrales.

La transformación de clubes elementales en sociedades anónimas deportivas en los años 90 revoluciona el sector. El intento del estado por introducir criterios empresariales en la gestión de clubes deportivos fracasó a tenor de los más de veinte clubes que se encuentran en la actualidad acogidos a concurso de acreedores, no obstante, aquella Ley del Deporte o la celebración de los JJOO de Barcelona 1992 o el crecimiento de la economía española contribuyeron al nacimiento y expansión de los departamentos de comunicación y marketing en los clubes deportivos. Las webs corporativas, el inicio de concesiones de licencias de producción y explotación de *merchandising*, los derechos de retransmisión o las zonas VIP corresponden a esta década. Se puede decir que la dirección de comunicación y marketing tal y como se entiende en la actualidad nace en esta etapa.

El siglo XXI da la bienvenida al marketing deportivo. El nuevo siglo supone la explosión de esta disciplina específica que sale de los clubes y de los despachos para asaltar las páginas de los periódicos deportivos y colarse en las conversaciones y debates de los aficionados al deporte. Mientras que los grandes clubes sofistican sus actuaciones en esta materia - conquista de mercados internacionales, desarrollo de canales de comunicación propios, plataformas de fidelización, oferta de todo tipo de artículos variopintos de *merchandising*- los clubes modestos se afanan en consolidar sus áreas funcionales de comunicación y marketing asignando recursos humanos de forma permanente. Es evidente que hay cierta toma de conciencia de la urgencia de esta actividad. Como muestra palpable, se generalizan las campañas publicitarias de los clubes deportivos.

El crecimiento de las organizaciones deportivas no evita el permanente estado de bancarrota. Ni los grandes contratos firmados con las plataformas televisivas ni la bonanza económica de principios de siglo, que permite la transferencia desde la esfera pública y privada de una importante inyección de capital a través de acuerdos de patrocinio, consiguen equilibrar la balanza económica. La constante huida hacia delante constata un comportamiento irracional e infantil. Así lo mantiene la tribuna académica, tal y como se argumenta y justifica en el capítulo dos, que aunque ha mirado de soslayo hasta hace poco el fenómeno de la gestión en el deporte, sí ha permitido el desarrollo de algunos estudios que sin lugar a dudas han evaluado esas carencias pueriles y, al mismo tiempo, han favorecido la educación del sector. Tales investigaciones de corte genérico desarrolladas en la pasada década por varios autores como

MAGAZ GONZÁLEZ (2001), GARCÍA MAYOR (2001), CAMPOS (2006), BARAJAS (2007), GÓMEZ y OPAZO (2007) o GAY DE LIÉBANA (2009), entre otros, recopiladas en el capítulo cuatro, indican las principales disfunciones en la gestión de las organizaciones deportivas:

- Desorganización y carácter amateur de los ejecutivos.
- Dirección paternalista, basada en las estructuras familiares, y ausencia de investigación.
- La presión por evitar o alcanzar cambios de categorías, u objetivos deportivos, empuja a la asunción de gastos insoportables por la institución basados en toma de decisiones irracionales.
- La singularidad del mercado, el producto y la complejidad de sus actores: jugadores, Liga y Federación.
- Presión mediática. La dificultad de trabajar dentro de la pecera.
- Divismo de los presidentes.
- Modelo de negocio insostenible, disparidad de dimensiones, distribución no equitativa de los ingresos por derechos de retransmisión y dependencia sobre estos.

En los últimos años se ha estrechado el cerco sobre la nueva disciplina directiva de comunicación y marketing en las organizaciones deportivas encontrándose los trabajos de ARCEO VACAS (2003), OLABE (2009) y GINESTA (2009). El primero de ellos mantiene que los clubes presentan modelos primitivos de relaciones públicas primando la comunicación unidireccional y el rol de “agente de prensa”. OLABE destaca en su investigación “la progresiva profesionalización del área de comunicación” y que el propósito fundamental de los departamentos de comunicación de los clubes es “mantener relaciones comunicativas con los *mass media*”. El segundo, por su parte, certifica la heterogeneidad en la implantación de las TIC en el fútbol profesional o la indefinición de las competencias del director de comunicación.

14.1.2. Signos de la edad

La investigación que divulga el presente documento ha recogido el testigo de los estudios precedentes. Se recuerda que este estudio se ha desarrollado sobre una combinación metodológica que incluye una etapa cuantitativa, a partir de una encuesta desarrollada a través de una entrevista telefónica y sustentada en un cuestionario *on line* que ha contado con la participación de setenta siete de los ciento cinco directores de comunicación y/o marketing de los

cincuenta y seis clubes que integran la LFP y ACB, y una etapa cualitativa compuesta por dos fases: el grupo de discusión y las entrevistas en profundidad.

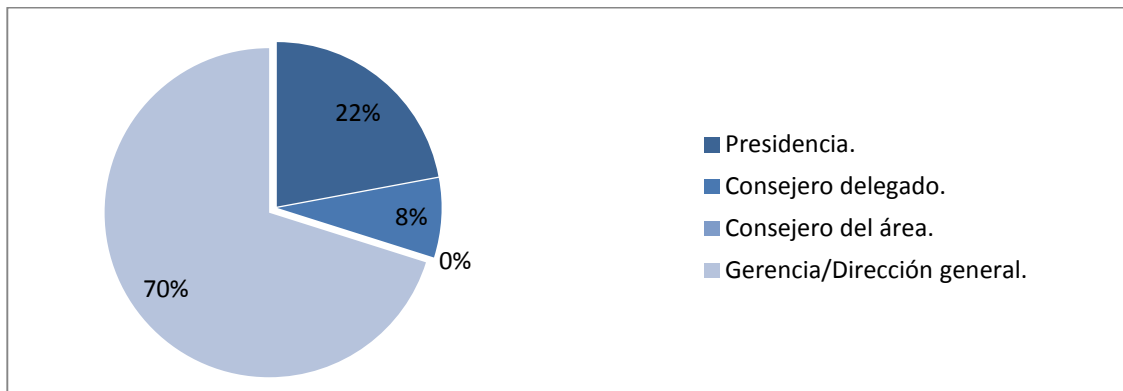
Los resultados globales de ambas etapas revelan que el sector profesional de la comunicación y marketing de los clubes deportivos sufre una notable distancia respecto a la praxis de la gran empresa española a pesar del salto cualitativo dado en los últimos lustros. Es decir, si bien hay una evolución desde la edad infantil todavía no se ha alcanzado la madurez.

Se exponen a continuación diez indicios de la inmadurez del sector ilustrados con algunas de las citas y gráficos más representativos recogidos en la investigación:

I. Los líderes de los clubes deportivos profesionales desconocen las posibilidades que puede ofrecer una visión estratégica de la comunicación corporativa. El enfoque de *management* que emplean la alta dirección de estas organizaciones está desfasado respecto a las tendencias actuales. En ese sentido, SOTILLO indica que “falta una profesionalización en la cúpula de los clubes que repercute hacia abajo en todo los niveles. Y creo que lo más importante es hacer esa labor de evangelización a los gestores de arriba que entiendan que la comunicación es como transmitir esos valores que tengo arriba esa misión, esa visión y que eso genere valor para el club, para sus aficionados, para los accionistas y para los jugadores”.

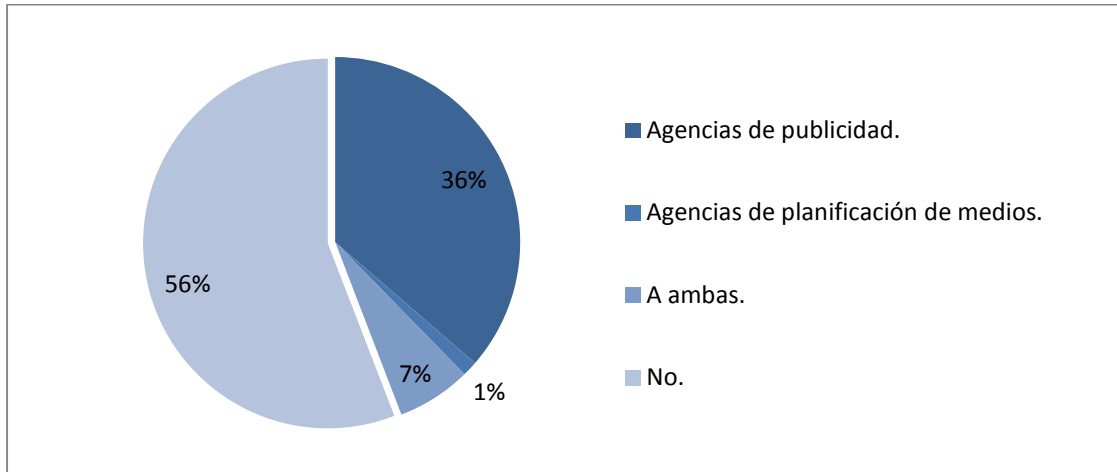
II. Los departamentos de comunicación y/o marketing presentan un pobre desarrollo estructural, una escasez de recursos y sus responsables no cuentan con un peso determinante en la organización.

Ilustración 14.1 ¿De quién depende el responsable del departamento? GLOBAL. Elaboración propia.



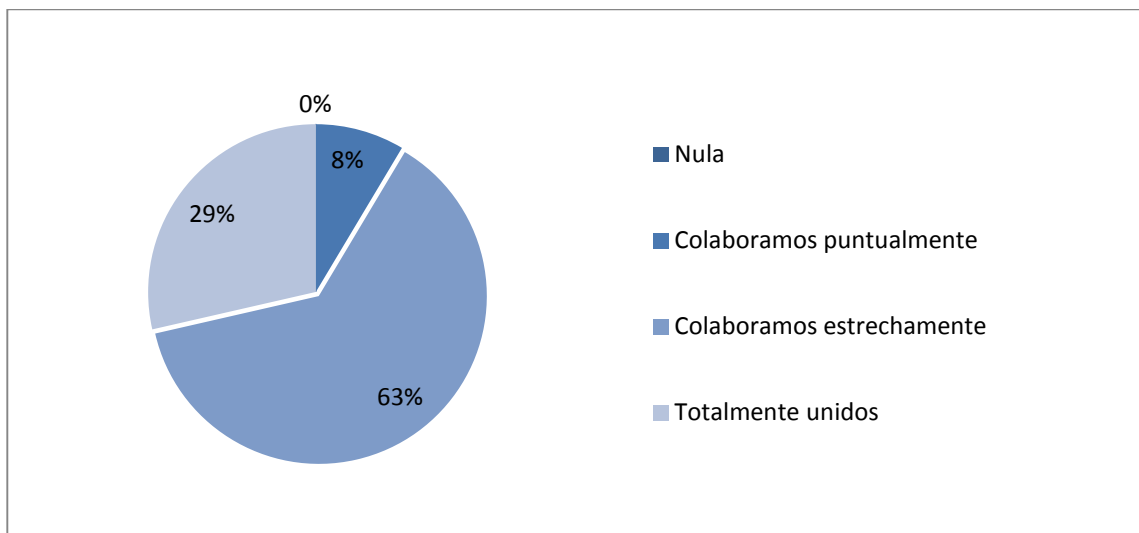
III. La formación de sus integrantes es diversa sin coincidir en un perfil profesional claro. Hay cierta corriente de opinión que considera que el desempeño en este ámbito es más cuestión de actitud que de aptitud. Al mismo tiempo, no existe el hábito de recurrir a proveedores especializados como agencias de planificación de medios, de eventos, de comunicación o de otros servicios. Tan solo es habitual la figura de la agencia de publicidad.

Ilustración 14.2. ¿Recorre a agencias de publicidad o de planificación de medios? GLOBAL. Elaboración propia.



IV. Tanto el área de comunicación como el área de marketing son consideradas como independientes entre sí aunque mantengan una estrecha relación. A pesar de la simbiosis existente no se da la construcción de una única área de trabajo.

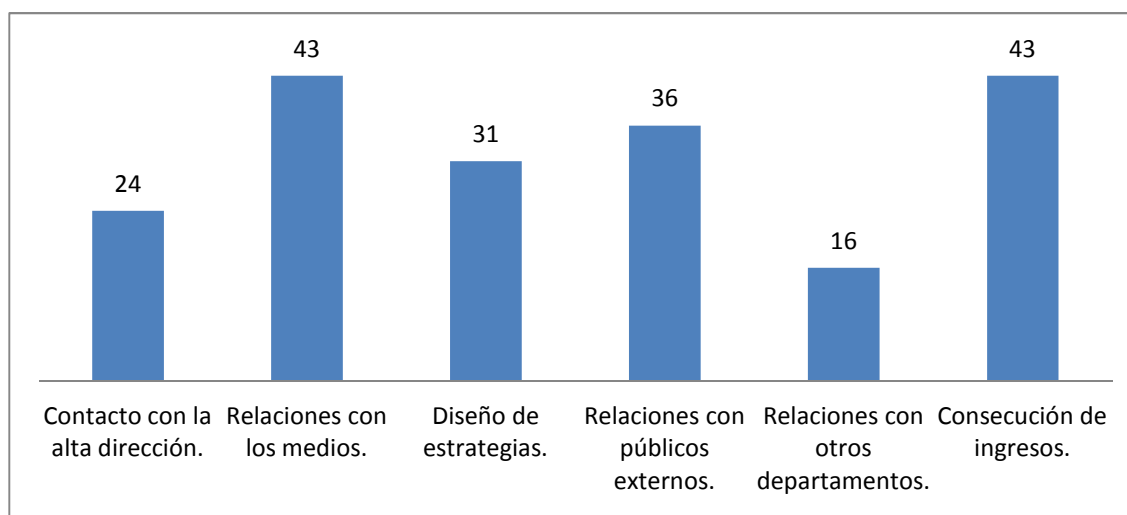
Ilustración 14.3. ¿Qué relación mantiene con el otro departamento? GLOBAL. Elaboración propia.



V. Se constata la prevalencia del marketing frente a la comunicación, explicado por el uso instrumental y no estratégico de ambas técnicas y la orientación de la organización hacia los ingresos. Las técnicas de captación de ingresos están más depuradas que las de comunicación dado que los líderes de la organización otorgan mayor importancia a las labores de venta que a cualquier otra actividad evidenciando una manifiesta perspectiva cortoplacista. CEBRIÁN indica que dicho modelo es “absolutamente dispar a una empresa al uso”.

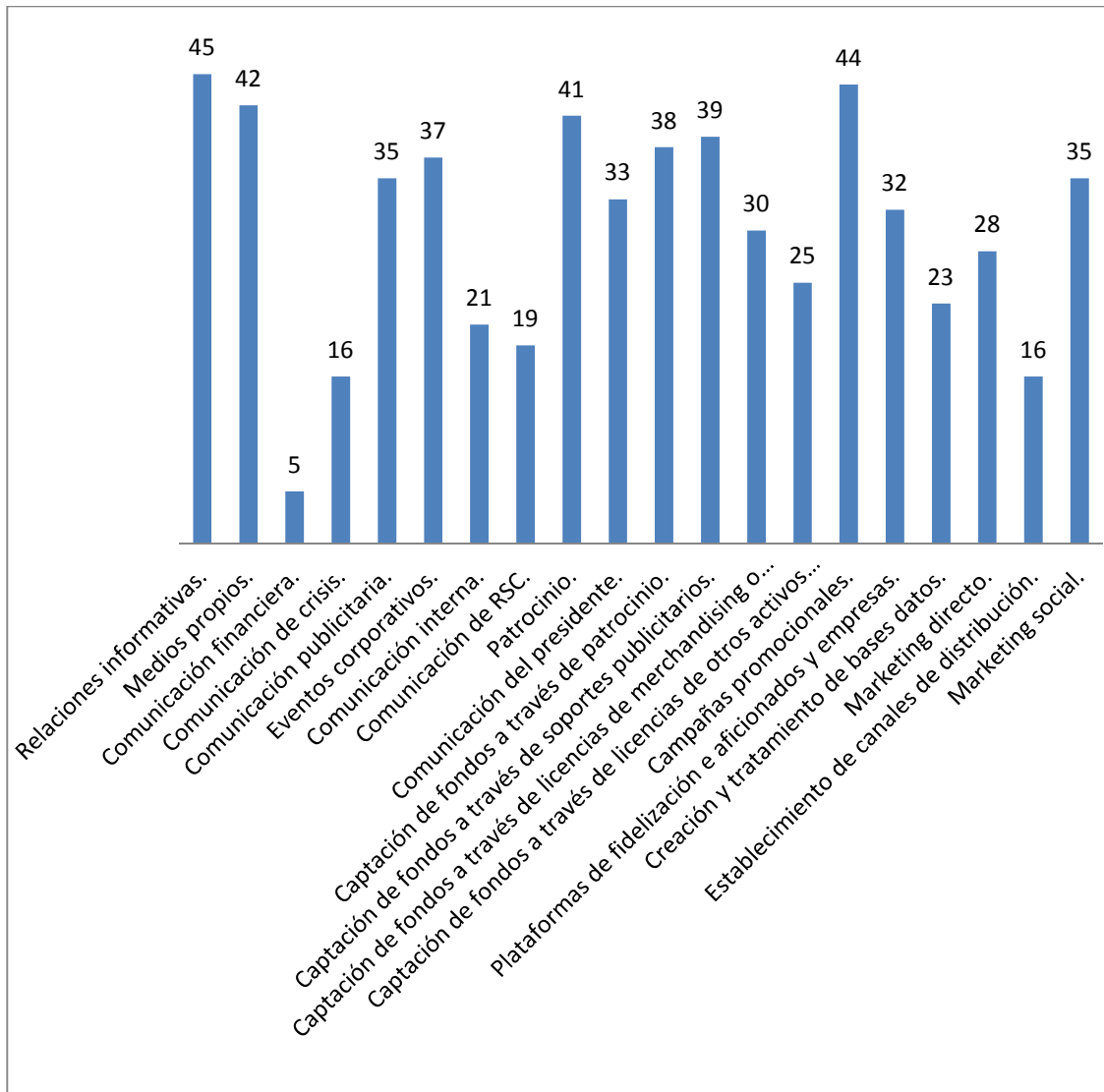
VI. Persiste el modelo dicotómico en el que la comunicación se orienta fundamentalmente a las relaciones informativas y el marketing hacia la generación de ingresos. Algunas tareas son transfronterizas o compartidas constatando, por tanto, que no existe una dirección unitaria de la comunicación.

Ilustración 14.4. ¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.



VII. En los clubes deportivos se da un uso irregular de las distintas técnicas de comunicación y marketing. Existen algunas de ellas que cuentan con una evolución mayor como las relaciones informativas, los medios propios, la comunicación publicitaria, el patrocinio o las técnicas que puede aportar cualquier tipo de ingreso inmediato. Otras, sin embargo, presentan un desarrollo muy elemental (comunicación interna o eventos), una consideración distorsionada (comunicación de RSC o comunicación del líder) o de una pobre implantación (comunicación financiera, de crisis o plataformas de fidelización).

Ilustración 14.5. ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL- NÚMERO DE RESPUESTAS. Elaboración propia.



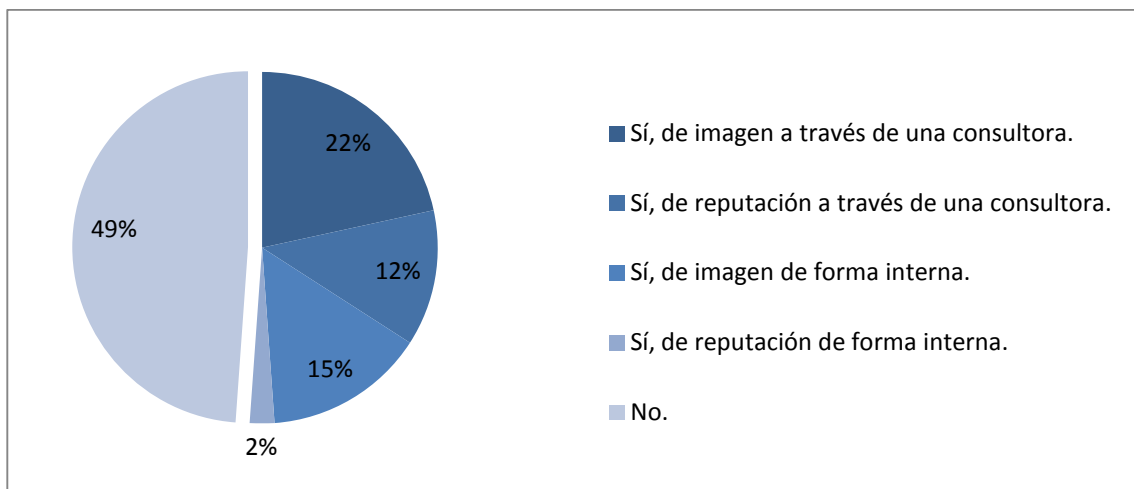
VIII. A excepción de los objetivos y planes del área de marketing, los clubes no presentan de forma genérica una redacción explícita de sus bases identitarias, corporativas y estratégicas. La cuestión es especialmente sangrante si el análisis se detiene en la identidad y la filosofía corporativa. No hay un conocimiento global por parte de los profesionales que integran la organización de las metas fijadas y las políticas para alcanzarlas. Tampoco se definen y comparten por escrito las herramientas específicas de planificación básicas en el ámbito de la comunicación corporativa y el marketing como un MÁGICO, un Mapa de Públicos o unas Normas Generales de Comunicación. Por tanto, se evidencia la ausencia de criterios corporativos que definan la estrategia en función de unos valores y de unos ejes de posicionamiento de marca.

Ilustración 14. 6. Su club dispone de ...?. GLOBAL. Elaboración propia.

	Sí, de forma explícita.	Sí, aunque no está redactada.	No.
Misión y Visión.	23%	61%	16%
Valores	30%	48%	22%
PEG	30%	48%	22%
Estrategia de COM vinculada	29%	53%	18%
Objetivos	44%	44%	12%
Mágico	34%	34%	32%
Plan director de reputación	6%	17%	77%
Plan de Comunicación	33%	31%	36%
Plan de Marketing	45%	34%	21%
Normativa General de COM	32%	47%	21%
Mapa de públicos	19%	47%	34%

IX. Los sistemas investigación y auditoría no presentan una práctica generalizada. Aunque cuenta con mayor tradición e implantación los relativos a los estudios de mercado, no se puede decir que haya una tendencia clara. Así, se confía la evaluación a vías de retroalimentación de corte exploratorio. No se da una efectiva y rigurosa bidireccionalidad.

14.7 ¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. EP.



X. No hay un conocimiento exhaustivo de conceptos como “intangibles” o “reputación” aunque los profesionales señalan de forma abrumadora que existe una correlación directa entre el valor intangible de un club deportivo -el sentimiento de la afición- con la generación de ingresos. MARTÍNEZ expone claramente que “hay una confusión en la terminología de los departamentos y llevado a la realidad supone que no exista una clara definición del rol de marketing en las organizaciones deportivas y se asocia muchas veces a la tarea de comunicación y no es exactamente igual. Si vemos el gráfico en la mayoría de clubes disponen de profesionales que aunque se dediquen a marketing su función es de comunicación”.

14.1.3. La adolescencia: una época de transición.

Los datos aportados y las opiniones de contraste son elocuentes. “A pesar de la importante evolución del sector en los últimos años donde se empiezan a ver algunos matices que se están introduciendo”, como apunta MARTÍNEZ, los clubes deportivos y por extensión las correspondientes áreas de comunicación y marketing presentan un evidente grado de inmadurez, se sustentan en modelos caducos y guardan una notable distancia respecto a la vanguardia empresarial española. Es evidente, por tanto, que hay una adolescencia de conceptos ideológicos de *management*, de voluntades corresponsables o de cultura de comunicación en el seno de los clubes deportivos.

El diccionario de la RAE define adolescente como “el que está en la adolescencia” y define adolescencia como “la edad que sucede a la niñez y que transcurre desde la pubertad hasta el completo desarrollo del organismo”, parece que nuestro objeto de estudio ha sobrepasado la niñez pero todavía presenta un subdesarrollo organizacional que le impide actuar de forma adulta o definida, coherente, responsable y sostenible. Si se atiende a los manuales de psicología²²⁰, los autores apuntan que “la adolescencia es una etapa de la vida donde los jóvenes se crean el sentido de identidad propia, se plantean sus valores y empiezan a tomar decisiones con respecto a su futuro. Cualquiera de estos aspectos puede crear conflictos, máxime cuando el adolescente se enfrenta con presión social, pues es una época de mucha lealtad en las amistades donde se valora mucho la imagen y la aprobación social de los iguales”.

²²⁰ GONZÁLEZ MARTINEZ, M.T. (Coord) (2011). *Psicología clínica de la infancia y de la adolescencia: aspectos clínicos, evaluación e intervención*. Madrid: Pirámide

Las similitudes entre esta etapa vital, caracterizada por su esencia transitiva de una edad a otra, y el estado actual de la comunicación corporativa y el marketing de los clubes profesionales españoles son obvias. Los clubes deportivos no tienen una identidad definida -sus valores y orientaciones-, ni su propia personalidad y diferenciación respecto a los demás -su posicionamiento-, tampoco tienen claro que quieren ser de mayores -su visión- y la forma de conseguirlo -la estrategia-. No reconocen con precisión quiénes son sus amigos -los públicos-, la forma de relacionarse con ellos -en sentido multidireccional de la comunicación- ni aquello que pueden aportar para aportar la fidelizar esas amistades -la satisfacción de las expectativas y el respeto hacia los vínculos emocionales- ni lo que estas amistades pueden hacer por el club - la *advocacy*. La hipersensibilidad hacía las críticas - fruto de la enorme repercusión y notoriedad que disfrutaban en los medios masivos como reflejo de la atracción que desprenden- les sitúa en una permanente inestabilidad emocional - principalmente, sus líderes - que conlleva una vindicación del *carpe diem* - decisiones cortoplacistas - y un descontrol de la asignación económica - la eterna bancarrota²²¹. Finalmente, no calibran las virtudes que atesoran - el sentido de pertenencia, la lealtad y la atracción como objeto de consumo -, ni vislumbran con nitidez las oportunidades de las que disponen como organizaciones únicas -la potencialidad de sus marcas y la capacidad que tienen de aportar valor a otra serie de actores sociales- ni se rodean de oportunos educadores- proveedores de comunicación especializados.

Aunque dada su singularidad no se pueda elegir el camino que han seguido otro tipo de organizaciones - MARTÍNEZ en esa misma línea puntualiza que “replicar los modelos empresariales a las entidades deportivas es imposible porque son totalmente distintas” - los clubes profesionales, marco del universo de la investigación y punta de lanza de otras divisiones de fútbol y baloncesto como la 2ªB, 3ª, LEB oro y plata, EBA, categorías femeninas y de otros deportes como balonmano, fútbol sala o voleibol -más de 700 organizaciones deportivas en total en categoría nacional- tienen ante sí la posibilidad de reconocer sus debilidades, reducir sus amenazas, potenciar sus fortalezas, y aprovechar sus oportunidades. Es decir, completar la transición hacia la madurez. Una ruta hacia la excelencia.

²²¹ En fechas recientes el ministro de Administraciones Públicas exige el pago de la deuda de más de 1000 millones de euros que los clubes deben a hacienda mientras que el nuevo ministro de Educación, Cultura y Deporte y su subordinado, el Secretario de Estado para el Deporte, el señor Miguel Cardenal, presentan la manifiesta voluntad por reformar la Ley del Deporte vigente para “adecuarla a la realidad”, ordenar el despilfarro en los clubes y, al mismo tiempo, implementar las directrices de las comunicaciones de la UE que vindican el “juego limpio” financiero. EL CONFIDENCIAL [En línea] “Wert se cansa del fútbol”.

14.2. LA RUTA HACÍA LA EXCELENCIA

La ruta hacia ese destino consiste en la superación de los retos planteados en el capítulo once y contrastados por los expertos en el capítulo doce. Dichos retos se van a agrupar en cinco grandes bloques o palancas de cambios y quince sentencias contenidas en esos bloques. Previamente conviene concretar el concepto de excelencia, o sea, el destino que se pretende alcanzar.

14.2.1. El concepto de excelencia

En el inicio de este documento se ha mencionado el concepto de excelencia al que se dirige esta investigación. No obstante, puesto que el presente estudio se ubica en una encrucijada teórica – la comunicación, el deporte y el marketing- la excelencia puede presentar varias dimensiones o acepciones y conviene acotar su significado. Se puede hablar de la excelencia desde la gestión estrictamente deportiva (BEECH, 2010) con la consecución de éxitos en las competiciones participantes y el equilibrio económico, desde una visión humanística o educativa (ALCOBA LÓPEZ, 2010) como la formación de jóvenes a través del deporte, desde el marketing clásico (KOTLER, 2008) como la satisfacción del consumidor. Desde ética empresarial como la integración de los beneficios de todos los grupos afectados logrando su consenso (GARCÍA MARZÁ, 2004:64) y finalmente desde la comunicación corporativa se concibe la excelencia como el reconocimiento de los *stakeholders* hacia la compañía a partir del comportamiento corporativo o buena reputación (VILLAFANE, 2004:23).

Este trabajo pretende contribuir en la persecución de esa excelencia pero asume sus limitaciones y se circunscribe a su ámbito de estudio y campo de actuación, dentro del deporte, a las funciones directivas de comunicación y marketing, por tanto, a ese reconocimiento de los distintos grupos en el ámbito del deporte. Es el grano de arena que se aporta. En este sentido, con esta acepción de excelencia coinciden las grandes corporaciones españolas a través de la Fundación *Corporate*

Excellence - Centre for Reputation Leadership. Una unión de las principales empresas españolas - BBVA, Repsol, Iberdrola, La Caixa, ADIF, Agbar, Bankinter, Correos, Danone, El Corte Inglés, Gas Natural Fenosa, Meliá Hotels International y Renfe - dedicada a promover la gestión de los intangibles como valor estratégico para la excelencia empresarial. Este “think tank” considera la excelencia como el reconocimiento que otros te otorgan por el buen hacer.

En cualquier caso, el alcance de esa excelencia es una quimera. El concepto de excelencia actúa como horizonte de actuación como la ética empresarial lo hace en la RSC. LACASA resume brillantemente esa dimensión: “El concepto de excelencia tiene que ser el gran paraguas de la gestión actual. Es una actitud, un horizonte de actuación. Los profesionales excelentes son los que tienen formación, capacidad y una actitud en el trabajo que tenga siempre presente los objetivos estratégicos de tu organización. Insisto, es un horizonte de actuación y sobretodo en cuanto a horizontalidad porque implica a toda la empresa, a todo el club. Tiene que estar en todas las capas de gestión de todas las entidades deportivas”.

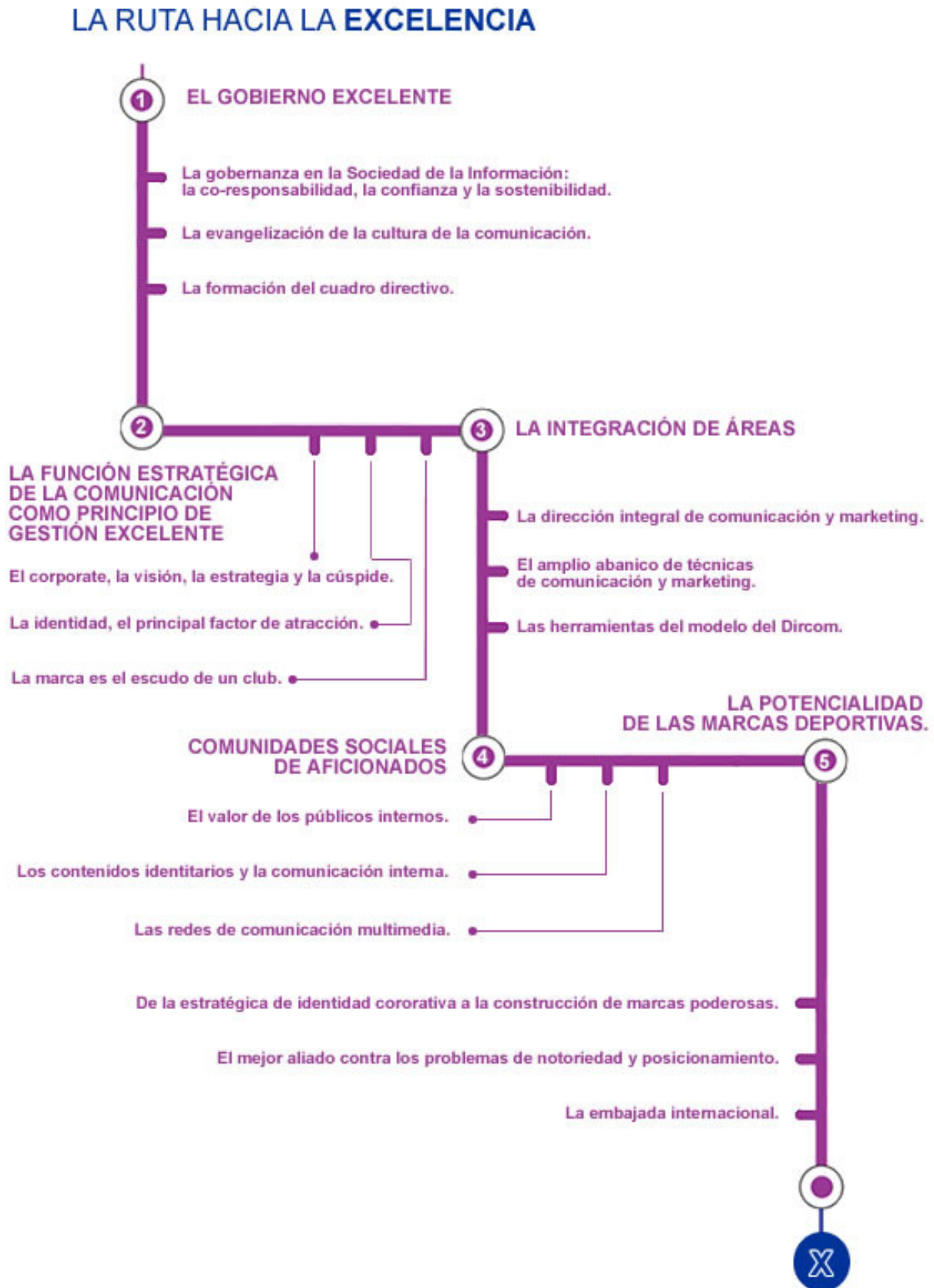
La hoja de ruta hacia esa excelencia marca cinco etapas o campos de actuación consecutivos que guardan una relación consecutiva y compleja. Es decir, aunque se establece una prioridad en la exposición todas ellas mantienen vínculos de interdependencia. Estas cinco palancas de cambio, o grandes retos, para el alcance de la madurez organizacional y las quince sentencias incluidas se que se argumentan en los sucesivos puntos.

14.2.2. El gobierno excelente

14.2.2.1. La gobernanza en la Sociedad de la Información: las co-responsabilidad, la confianza y la sostenibilidad.

“Es el punto clave: el cambio en las entidades deportivas tiene que venir de la cúspide, de la presidencia, de los directores generales que tengan un poder dentro de las compañías”. Pascual MARTÍNEZ.

Ilustración 14.8. La ruta hacia la excelencia. Elaboración propia.



La sociedad de la información entendida como la variación de las relaciones de producción, poder y experiencia y definida como una sociedad red y multi-conectada en la que estamos inmersos, (CASTELLS: 1997) establece una serie de exigencias a cualquier actor económico o social. De forma paralela, o consecutiva, la sociedad civil ha ejercido una toma de conciencia sobre el consumismo, el papel de las empresas en el nuevo siglo y la recuperación de ciertos valores humanos. El desencanto generalizado auspicia una nueva corriente social denominada “neo-humanista” (COSTA, 2003) donde se manejan ciertos conceptos que actúan de guía para las organizaciones que pretendan ser contemporáneas: la responsabilidad social corporativa, la transparencia, la confianza o la sostenibilidad.

La contemporaneidad exige una concepción co-responsable del gobierno de las organizaciones, y que éstas asumen por convicción y por rentabilidad²²². Las organizaciones deportivas, con el desfase temporal en la gestión que ya se conoce, deberán asumir en un futuro las exigencias que cualquier actor social o empresa recibe desde la sociedad. En esa lógica es evidente que deberá considerar la adopción de los vectores que la gran empresa sigue en busca de la excelencia.

Si se considera a cualquier organización como entes comunicativos, o nódulos de esa sociedad red, se debe asumir una perspectiva dialógica o diálogo entre grupos que vindica FREEMAN (1984) con su teoría de los *stakeholders*. Asumiendo la visión excelente de la ética empresarial y el *corporate*, se entiende que una buena gobernanza sería aquella que tratará de satisfacer los intereses de todos los grupos implicados. Esta cuestión que en otras parcelas económicas pueden resultar obvias, es conveniente destacarla en el ámbito del deporte profesional. Dando por superadas las dudosas voluntades de los propietarios o presidentes que algunos de los expertos apuntaban en la etapa de contraste – FUENTES señala que “algunos presidentes utilizan al club como un instrumento de enriquecimiento personal y no como un modelo de gestión cuyo fin es el mismo club”. Con esa filosofía, escasa formación, y pretendiendo gestionar el club de fútbol bajo la misma opacidad de otros sectores, no es posible funcionar” – y entendiendo que el líder de la organización debe perseguir la supervivencia del club, el éxito de esa organización pasaría por la atención a las distintas sensibilidades de los colectivos que rodean a la organización.

Teniendo en cuenta la singularidad de este tipo de entidades deportivas que se planteaban en el capítulo cinco, se reconoce a la organización deportiva como la suma de tres dimensiones:

²²² El Sustainability Index indica que aquellas empresas cotizadas que matienen una actitud corresponsable, presentan mayores beneficios financieros..

equipo, club-sociedad anónima deportiva, institución se dibuja un mapa de públicos o *stakeholders*. Cada colectivo se diferencia del resto por la coincidencia en las expectativas de sus respectivos integrantes hacia el propio club deportivo. De una forma genérica se puede encontrar: jugadores, directivos, empleados, cantera, padres de jóvenes jugadores, abonados, aficionados, accionistas, medios de comunicación, empresas, clientes, proveedores, instituciones públicas y plataformas cívicas.

Una gobernanza excelente sería aquella que fuera capaz de responder las expectativas de cada uno de los públicos a través de una perspectiva dialógica con los grupos. El cumplimiento de los compromisos generaría una reputación positiva, una confianza hacia la organización y, en definitiva, se aseguraría la sostenibilidad del club deportivo.

14.2.2.2. *La evangelización de la cultura de la comunicación*

“Creo que lo más importante es hacer esa labor de evangelización a los gestores que entiendan que la comunicación es como transmitir esos valores que tengo arriba esa misión, esa visión y que eso genere valor para el club, para sus aficionados, para los accionistas y para los jugadores”. Sandra SOTILLO.

Italo PIZZOLANTE (2008) señalaba en varias obras de la pasada década la necesidad de una evangelización para transmitir el poder de la comunicación estratégica como condición imprescindible en el contexto actual para el buen gobierno corporativo. El concepto de evangelización, la acción y efecto de predicar la fe, es válido para apuntar la urgencia de la penetración de una cultura de comunicación corporativa entre los primeros ejecutivos de los clubes profesionales. Se ha venido insistiendo a lo largo del bloque cuarto del presente documento que el primer gran reto al que se enfrenta el sector es precisamente la apuesta del cuadro de mando de la organización por la construcción de una gran área que incluya y coordine las funciones directivas de comunicación corporativa y de marketing. Evidentemente, esa apuesta urge previamente la elección de la filosofía de *management* de la comunicación estratégica y a su vez esta exige un cultivo conceptual de los principales directivos, es decir, la adopción de una cultura de la comunicación.

El tejido empresarial español adopta progresivamente esa cultura mientras que la vanguardia comulga totalmente con la doctrina del *corporate*. El manifiesto fundacional de Corporate

Excellence²²³ mantiene que 37% de las empresas españolas cuenta con un área específica de gestión de reputación corporativa y la gestión de intangibles es el asunto de mayor relevancia en la agenda de los principales ejecutivos españoles. En el anuario de la comunicación de la Asociación de Directivos de Comunicación –DIRCOM (2011)- se recogen algunas visiones sobre la función de la comunicación corporativa en el contexto actual. Isidro Fainé presidente de La Caixa defiende que “Los tiempos en los que una organización podía funcionar con esquemas de trabajo en los que la comunicación no tenía un papel han pasado a la historia. Por eso, hoy más que nunca, es un factor estratégico para las empresas encargadas de velar porque la transparencia se imponga”.

Jesús M^a Aguirre presidente de la Asociación para el Progreso de la Dirección mantiene que “en el contexto económico mundial la comunicación desempeña un papel crucial. Es el escaparate para todos los grupos de interés. Es fundamental que dicha comunicación sea coherente con los objetivos, la misión y los valores de la empresa”. Jesús M^a Terciado, presidente de CEPYME admite que “los empresarios han ido adquiriendo paulatinamente conciencia sobre el valor de la comunicación en la gestión de su empresa”.

Emilio ABEJÓN, coordinador de la Federación de Accionistas y Socios del Fútbol Español, considera en relación a la adopción de esta cultura que: “La función de comunicación debería ser tan importante como el área deportiva. Es fundamental que el club se reconozca como un sujeto de comunicación. De un ente para con su comunidad dado que los clubes son una comunidad de aficionados. Me parece imprescindible que los clubes asuman esta visión de la comunicación porque además la transparencia de sus actividades es vital para su desarrollo. La actividad de un club se basa en el afecto y la confianza”.

Por tanto, esa distancia notable que guarda el deporte frente a la empresa convencional, la adolescencia sectorial, que exige una adecuación cultural se debe vencer a partir de dos vías:

- La divulgación: la transmisión de los principios del *corporate*, que se han expuesto con profusión en el capítulo seis y de contenidos específicos destinados a la industria del deporte. El presente documento, entre otros, que se marcaba como objetivo

²²³ CORPORATE EXCELLENCE [En línea] “Discurso de lanzamiento de Corporate Excellence”. [http://www.corporateexcellence.org/index.php/Sala-de-Prensa/\(offset\)/1](http://www.corporateexcellence.org/index.php/Sala-de-Prensa/(offset)/1) [Fecha de consulta: 17 de enero de 2012.]

inicial la transformación del deporte profesional español con nuevos modelos de gestión excelente, puede ser un botón de muestra.

- La demostración: la argumentación tangible de los beneficios que aporta la gestión estratégica de los recursos y activos intangibles. Es decir, la instalación y desarrollo de indicadores no financieros - como la reputación, la marca, la satisfacción de los clientes, el compromiso de los empleados- que complementen a los financieros. Dichos indicadores deben establecerse de forma específica para la industria deportiva y en función de los elementos singulares que rigen el sector: la naturaleza competitiva y los lazos emocionales de los públicos.

14.2.2.3. La educación del cuadro directivo

“La formación es uno de los grandes retos del sector. Alguien que quiera formarse en gestión deportiva o bien especializarse, en la actualidad no tiene excusa. Hasta un tiempo no había oferta formativa. Y los que permanecen tienen que actualizarse. En la formación aun queda muchísimo camino”. Antonio LACASA.

Sin lugar a dudas, la adecuación cultural e intelectual de los líderes, así como de los profesionales directivos de comunicación y marketing y de los profesionales que operan en las respectivas áreas y, en definitiva, los integrantes de las organizaciones deportivas, está sometida a la educación y formación específica. Es recomendable que la industria considere de vital importancia la idoneidad de contar con profesionales operando con una formación específica. Es imprescindible una superación de los estadios amateurs hacia concepciones de gestión profesional. SOTILLO dice que “lo primero es que falta una profesionalización en la cúpula de los clubes que repercute hacia abajo en todo los niveles”.

Uno de los síntomas de la inmadurez del sector es la consideración entre un número nutrido de profesionales que la actitud es una propiedad suficiente para desarrollar una carrera profesional en el deporte en las áreas de comunicación y marketing. COSTA (2011:99) en la reciente publicación *El ADN del DIRCOM* defiende y argumenta, a partir del marco que establece según el paradigma del siglo XXI, la conveniencia de una formación específica en esta materia: “El DirCom viene a cubrir las necesidades inéditas y cambiantes para las cuales ni las ideas ni las herramientas que eran propias de las primera mitad del siglo XX sirven para los próximos cincuenta años. Hay

que profundizar en los principios holísticos y del *management* estratégico global que dan lugar a la especificidad conceptual y operacional del DirCom”.

La oferta en gestión deportiva ha florecido en los últimos años. En el capítulo dos, a propósito de la motivación de este trabajo, se señalaba la progresiva aproximación al conocimiento científico en el cruce de comunicación, deporte y marketing tanto en docencia como en investigación. Tal y como apuntaba MORATALLA, el conocimiento que se ha generado e implementado en España a lo largo de las últimas décadas en cuestiones técnicas deportivas, que cristaliza en la Edad de Oro de deporte español, debería trasladarse al ámbito de la gestión. Sería convenientemente, por tanto, insistir en la gestión del conocimiento de los profesionales si se desea equiparar el sector respecto a la élite y, en definitiva, constituir gobiernos corporativos excelentes.

14.2.3. La función estratégica de la comunicación como principio de gestión excelente.

14.2.3.1. El corporate, la visión, la estrategia y la cúspide.

“Estoy convencido que si un presidente coherente decidiera apostar por un director de comunicación y marketing, un gran profesional con las ideas muy claras, a trabajar desde la estrategia, desde una visión, a aportar valor añadido, de forma transversal, con todos los públicos, con poder y galones en plaza, daría un salto cualitativo brutal”
Sebastián CEBRIÁN.

En el capítulo seis se ha diseccionado con profusión los fundamentos teóricos de la función estratégica de la comunicación corporativa o *corporate*. La raíz teórica de esta tesis doctoral. Se ha recorrido una breve historia de la disciplina, se ha contextualizado el escenario actual, se ha clasificado las tres vertientes de la comunicación corporativa – la institucional, la interna y la de mercado-, se ha subrayado la necesidad de instalar esta función en la cúspide de la organización como reflejo de su naturaleza eminentemente estratégica, se ha descrito sus conceptos fundamentales como la identidad, la imagen, la cultura corporativa, la reputación, la marca y la confianza. En definitiva, se ha analizado la naturaleza intangible de estos recursos y activos y la influencia que ejercen en las percepciones de la ciudadanos que habitamos en esta época postindustrial y por tanto los nuevos modelos de dirección organizacional que aconsejan.

En el capítulo siete se ha profundizado en los pilares estratégicos y de filosofía corporativa en los que se debe cimentar una organización. La visión, por tanto, es la piedra angular de la organización. Es la meta aspiracional del proyecto empresarial, que en parámetros de excelencia responderá al cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés. La visión representa la manifestación explícita del fin, es la razón de ser de la organización que determinará la proyección intencionada de un perfil de imagen y reputación. Su declaración genérica dibuja una serie de valores u orientaciones estratégicas del proyecto que determinarán los ámbitos de trabajo y que, a su vez, concretarán en el modo, o estrategia, en la que la organización desarrollará su actividad, emitirá su discurso corporativo y tratará de cumplir las distintas metas.

A partir de los resultados de la investigación, es evidente que estos fundamentos de *management*, de filosofía corporativa y de estrategia organizacional no son asumidos de forma generalizada en el ámbito de los clubes deportivos profesionales. La elección de esta perspectiva sustentada en el valor de los intangibles como principio básico de gestión, e inherente a la naturaleza actual de la organización, y el establecimiento de una verdadera planificación estratégica consumarían esa transición sectorial –la madurez- y los clubes podrían resolver distintos problemas que tienen frente a ellos. Entre otros ayudarían a paliar el desequilibrio económico. FUENTES señala: “Tú tienes que trabajar independiente a que el balón o la pelota entre o no entre y tienes que tener alternativas para cada una de las opciones. Los clubes no van a poder hacer frente a sus créditos y compromisos con el nuevo contrato de televisión. Ahí es donde es fundamental una nueva gestión estratégica de la comunicación y el marketing para buscar otras alternativas de ingreso y de negocio a la televisión”.

La estrategia corporativa desde un prisma genérico, se recuerda, es según MINTZBERG, QUINN, GHOSHAL (1999:42): “El modelo de de decisiones de una empresa que determina y manifiesta su objetivos, fines y metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicará, el tipo de organización económica y humana que es o trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general”. Por tanto, la concepción estratégica solo tiene sentido si se da en la cúspide de la organización, desde el liderazgo del club deportivo y de forma asociada o inherente al *corporate*.

Finalmente, LACASA, considera que “uno de los grandes retos del deporte es la planificación estratégica. Hay que pensar en estratégico y eso supone saber dónde estás y saber dónde quieres ir”. Y, ABEJÓN, igualmente, apunta que “es casi imposible encontrar un club en España que tenga

esa planificación. En otros países lo harán mejor o peor, pero sí que hay cierto sentido de identidad, filosofía y planificación. Tienen cierta definición de un plan aunque luego se ejecute mejor o peor. Quizá fracasa, pero si no lo tiene seguro que lo hace”.

14.2.3.2. *La identidad, el principal factor de atracción de un club.*

“Los clubes tienen en su naturaleza algo que es tremendamente poderoso y que todavía no han descubierto. Tiene ese nexo común con las sectas y que es muy importante a la hora de construir una marca. Los niveles de fidelidad que pueden tener los aficionados a un club es equivalente a los de una secta. Y es que tienen eso que ellos llaman, cuando se ha preguntado en la investigación, ese ‘sentimiento de la afición’. Claro, esto no es en sí el sentimiento. Los aficionados tienen una vinculación y un nivel de compromiso brutal. Ese nivel de compromiso es lo que se llama en los libros ‘identidad’. Los clubes atesoran una identidad poderosísima que arranca con un relato de los orígenes, siempre está vinculada a la creación de historias en el deporte con unos personajes o arquetipos en los que resulta muy fácil construir un relato que sea capaz de generar muchísima más adhesión”. Ángel ALLOZA.

El origen o principio de la vinculación emocional entre una entidad deportiva y sus fans viene dado por los atributos identitarios que la definen. La identidad, junto a la propia competición, es el principal factor de atracción un club. En el tema 6.2 se ha conocido los fundamentos teóricos del concepto de identidad desde la perspectiva de la comunicación corporativa. CAPRIOTTI define “identidad” como “el conjunto de atributos, valores o características que auto-identifica a una organización y auto-diferencia” (2009:22). Desglosa la identidad en dos bloques: la “cultura” corporativa, formada a su vez por los valores compartidos, por las creencias compartidas, y por las pautas de conducta. El segundo elemento es la “filosofía corporativa”, que su vez incluye la visión, la misión y los valores corporativos. VILLAFANE, desde una postura cercana, plantea la identidad como la “intersección de la historia, del proyecto y de la cultura” (1999:21). Dentro de esos tres vectores incluye once categorías de atributos: la actividad productiva o “identidad sectorial”, la competencia técnica y comercial o “identidad mercadológica”, la historia de la organización o “identidad diacrónica”, la naturaleza societaria o “identidad mercantil”, el corpus social o “identidad social”, la visión estratégica, la misión, el proyecto de empresa, los comportamientos explícitos, los valores compartidos y las presunciones básicas. La revisión es pertinente puesto que la identidad también es el origen de dos de los constructos intangibles de una organización

como son la imagen - COSTA (2008:64) la define como “*como una síntesis de la identidad*” - y la marca, según ALLOZA (2006): “La promesa de la organización en función de sus signos identitarios”. Ambos conceptos son reflejo de la identidad corporativa, están íntimamente relacionados e incluso a menudo se confunden.

Teniendo en cuenta que según el sociólogo Garry CRAWFORD (2004:20) “Ser un fan no es simplemente una etiqueta o una categoría, sino una identidad y un comportamiento”, MIGNON (1999:92) añade la facultad de integrar de los clubes: “Ser un fan constituye un elemento de apertura personal y ofrece una campo de experimentación a través de la búsqueda de diferenciación y la inclusión en algunas cosa más grande, en el marco de un movimiento o causa donde participar”. Manuel CASTELLS (2006) quien confirma que los clubes son una fuente inagotables de identidad, sería conveniente que los clubes tomaran una conciencia de la articulación de la identidad corporativa.

Sin embargo la investigación ha demostrado que este tipo de organizaciones no conciben una definición generalizada de los valores identitarios. Obviamente, en el seno de los clubes existen unas presunciones básicas, unas creencias y valores, un proyecto y un acervo de cada cultura corporativa, compartido por los profesionales que operan y sus públicos que no están necesariamente explicitados sino más bien se ubican en un limbo consensuado que se ha forjado en el devenir de la entidad.

El FC Barcelona, por citar un ejemplo de un club con unos atributos reconocibles, ha sufrido una crisis de identidad en los últimos meses. El club catalán se ha distinguido durante gran parte de su historia por representar ritos, mitos y símbolos que trascienden el terreno de juego. Durante los cuarenta años dictadura, ser *culé* contenía unas dosis de insurrección, de rebeldía frente al régimen que llevó a Manuel Vázquez Montalbán a comparar el FC Barcelona con el “ejército desarmado de Cataluña”. En diciembre de 2010 el club azulgrana firmó un acuerdo de patrocinio con Qatar Foundation, una institución aneja al gobierno de Qatar. El *The New York Times*²²⁴ ilustró el acuerdo de patrocinio con el siguiente titular: “El Barcelona cambia de camiseta ...y de valores”.

Sería recomendable que los clubes asumieran la facultad de gestionar estratégicamente la identidad corporativa a través de las técnicas y herramientas que el *corporate* ofrece en el ámbito de los recursos y activos intangibles. De este modo serían capaces alcanzar un triple beneficio: la

²²⁴ THE NEW YORK TIMES [En línea] h <http://www.elperiodico.com/es/noticias/deportes/20110202/> [Fecha de consulta: 17 de noviembre de 2011]

satisfacción de los públicos más implicados, su fidelidad y mejores argumentos para la generación de ingresos económicos.

Siguiendo esta línea, SAUCEDO vislumbra que “los clubes deben tener esos valores sólidos y los directivos que entrarán y saldrán, porque es ley de vida, tendrían que ser respetuosos con esos valores y que al mismo tiempo los aficionados deberían exigir que fuesen respetuosos con esos valores de filosofía de club. Si los directivos fueran capaces de respetar la identidad y los aficionados tendrían mucho ganado y construirían sobre algo estable”. MORATALLA igualmente apunta: “Ese plan estratégico general no puede olvidar que debe dedicar una parte de tiempo o presupuesto para construir lo que es la institución. Idiosincrasia de cada entidad y en el orgullo de pertenencia Eso se hace premeditadamente, y se hace con una estrategia. Sería razonable y deseable”.

14.2.3.3. La marca es el escudo de un club

“El resultado siempre va a condicionar, pero la marca va a amortiguar un posible fracaso y a multiplicar el triunfo”. Ramón FUENTES.

El título de esta sexta estación hacia la excelencia presenta dos acepciones. La primera de ellas y más obvia se refiere a que la marca, en su vertiente gráfica, es el escudo de un club. Dicha afirmación es cierta puesto que el icono distintivo que dota de valor a una camiseta con determinados colores es precisamente el escudo. El escudo además es un primitivo logotipo, pretérito a las corrientes teóricas de las ciencias de la comunicación, que incluye unos signos gráficos (formas y colores) y una leyenda incrustada en el interior del escudo con un cuerpo de letra mínimo. Es posible, que muchas organizaciones deportivas combinen el “viejo” escudo con un logotipo actualizado, con mayor legibilidad o que hayan creado nuevas marcas secundarias destinadas hacia distintas finalidades. En cualquier caso, la composición gráfica que mejor representa a una entidad deportiva es el escudo.

No obstante, las marcas desde una perspectiva moderna, se recuerda, se conciben, tal y como se ha visto en el tema seis, como generadoras de relaciones, emociones y vínculos, y su verdad reside en la promesa y en la experiencia que proporcionan al consumidor. La marca es, en definitiva, la promesa de una experiencia. En el mercado actual los productos quedan emparejados a los de su competencia. El factor calidad y precio como decisor de compra presenta una sólida homogeneidad. Serán los valores, actitudes y atributos- signos identitarios- que

configuran la personalidad de la marca, como sinónimo de experiencia, quienes distinguen a unas de otras y quienes establezcan las preferencias de consumo (ALLOZA, 2005). SOTILLO coincide completamente con esta observación señalando que “el club en sí es una marca, unos valores, un intangible, es la afición y su vinculación emocional”.

Bajo este concepto, surge la segunda acepción del título. La marca de un club – como síntesis de la experiencia que supone pertenecer a una comunidad de aficionados con una emoción común – va a permitir la supervivencia a las tragedias que de forma implícita conlleva la participación en una competición deportiva. La misma Sandra SOTILLO junto a LÓPEZ TRIANA (2009), en el capítulo cuatro, apuntaban que los activos y recursos intangibles, entre ellos la marca, presentan un efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales. De hecho, las autoras señalan multitud de evidencias²²⁵ de esta correlación. La marca es el escudo protector de un club ante situaciones negativas.

En este sentido, MARTINEZ destaca que “lo más potente de un club deportivo es la marca. Es lo básico. Quien transmite su marca consigue perdurar”. LACASA, del mismo modo, señala que “las marcas deportivas tienen un valor intangible o un poder que está por encima de los triunfos y fracasos deportivos”. ABEJÓN concluye en esa línea: “En la época en la que existe crisis, es más resistente el club que tiene ese grado de pertenencia. Si tienes la confianza que te da la transparencia, es mucho más fácil gestionar una crisis”. SAUCEDO hace mención a la inestabilidad inherente a los clubes que se podría reducir con una estrategia de identidad y una vindicación de los valores: “Es un trabajo que tienen que hacer los clubes para conseguir esa estabilidad de la que hablábamos, y creo que eso lo echo en falta. Es innegable que hay una competición, que es deporte, pero detrás de una derrota y una victoria siempre hay un club que se mantiene en el tiempo a través del sustento social que disfruta, de su sociedad inmediata”. FERNANDEZ BELTRÁN coincide: “Si hubiera una gestión estratégica de todos esos factores emocionales, habría sin duda alguna, una menor dependencia del resultado deportivo”.

Estas observaciones sobre el hecho diferencial deportivo, sobre el poder relacional e identitario de sus recursos intangibles lo describía con brillantez periodista AXEL TORRES en una entrevista²²⁶ reciente: “Entiendo el fútbol desde un sentimiento de pertenencia a un club o institución que no

²²⁵ FOMBRUN, Ch.J (2001): *La ciencia de la reputación corporativa*, en Villafañe (ed) *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide, pág. 273 y ss.

²²⁶ DIARIOS DE FÚTBOL [En línea] “Palabra de Axel” <http://www.diariosdefutbol.com/2011/09/06/el-futbol-y-los-intereses/>. [Fecha de consulta. 17 de octubre]

debe en ningún caso verse alterado por la magnitud o por el éxito de la misma ni por las comparaciones en este sentido con los rivales [...] Y me da igual que pierda, que sea pequeño, que no salga en las noticias. Es mi club. No tengo ninguna necesidad de hacerme hinchas del club grande de otra ciudad porque el sentimiento de pertenencia es más importante que el deseo de éxito. Y mira que el deseo de éxito es grande. Es enorme. Pero el sentimiento de pertenencia es superior”.

En cualquier caso, es necesario subrayar que la vindicación de una gestión estratégica de la identidad corporativa como origen del reconocimiento positivo por parte de los grupos de interés y de la construcción de marcas poderosas no suplanta la influencia o atracción de la incertidumbre del juego, sino que esta marca multiplica el éxito y palia las consecuencias del fracaso deportivo.

14.2.4. La integración de las áreas

14.2.4.1. La dirección integral de comunicación y marketing.

“La gestión integral de marketing y comunicación es imprescindible. La combinación de ambas consigue un resultado mayor que si se desarrollaran ambas y luego se sumara. Un valor añadido”. Antonio LACASA.

Sobre la idónea disposición de una dirección integral en un club deportivo se ha hablado largo y tendido a lo largo de la investigación y del presente documento. El tema siete recopila distintas perspectivas sobre las convergencias y divergencias de la comunicación corporativa y el marketing, de las relaciones entre ambas disciplinas a nivel global y también de la cooperación de ambas en el contexto de la industria del deporte. Se recuerda las apreciaciones de SLOTD, DITTMORE y BRANVOLD²²⁷ en *Sport public relations* donde señalan que: “Las relaciones públicas son a menudo confundidas con el marketing. Sin embargo, las dos disciplinas son distintas y complementarias [...] Ambas funciones se dirigen a grupos específicos de públicos, tratando de investigar sobre ellos e interactuando sistemáticamente”.

²²⁷ Traducido del texto original por el doctorando.

HOPWOOD²²⁸, en el artículo “*Applying the Public Relations to the Business of Sport*” publicado en el *International Journal of Sports marketing and Sponsorship* concluye que “cuando las relaciones públicas están sometidas al marketing, como tiende a ser en los casos de los clubes de cricket, las organizaciones son privadas de una de las dos funciones críticas. Por tanto, se reconoce que si las relaciones públicas se emplean optimizará las capacidades y beneficios. El departamento de relaciones públicas no debe estar sometido al departamento de marketing, debe ser independiente [...] O más bien ambas funciones pueden y deben estar unidas en una misma área en una permanente búsqueda de equilibrio” (2005:26).

Para cerrar esa recomendable unidad entre ambas se importa la metáfora de los “palos de golf” de WILCOX, CAMERON y XIFRA (2007:26) quienes acordaban que marketing y comunicación son distintos palos de golf de un mismo jugador. Las funciones de comunicación y marketing se complementan e interactúan en una organización deportiva. Aunque cada una de las funciones presenta distintos objetivos, el marketing se orienta de forma manifiesta hacia el mercado y la generación de ingresos y la comunicación lo hace hacia el entendimiento mutuo entre club y público alcanzando una buena. En definitiva, ambas se someten a la satisfacción de la comunicación corporativa.

No obstante, ambos guardan numerosas similitudes. Marketing y *corporate* utilizan planes estratégicos basados en similares pasos y elementos. Numerosas técnicas y herramientas de comunicación e investigación son utilizadas en el ámbito profesional indistintamente por ambas disciplinas, dando a su vez, esa confusión de responsabilidad y competencias. Y surgen nuevas corrientes que incluyen en sus predicados principios de la otra función directiva, tal y como se ha visto con el caso del marketing relacional.

Así, el segundo reto consensuado vindica la superación del modelo dicotómico (comunicación es igual a prensa y marketing a ingresos) para adoptar una gestión integrada y excelente de la comunicación corporativa y el marketing. Los expertos recomiendan la integración de las áreas de comunicación y marketing, la posición multidireccional de la organización y la corresponsabilidad con su entorno.

CEBRIÁN apunta que “la tendencia es contar con una dirección de comunicación corporativa separada del área de marketing pero coordinadas completamente que gestionan de forma

²²⁸ Traducido del texto original por el doctorando.

transversal todo lo que tiene que ver con los intangibles de la organización. Parece claro que no existe esa figura como tal sino que hay una mezcolanza, que se está definiendo un poco el perfil competencial de una dirección de comunicación y marketing [...] Sería recomendable que todos lo hicieran así”. SAUCEDO del mismo modo indica que “el trabajo de comunicación y marketing debería ser totalmente unido porque hay un efecto mutuo entre ambas funciones. Los objetivos tendrán que estar enlazados lo cual coincide en la asunción de unos valores para traer aficionados o marcas patrocinadoras y tener rentabilidad en un plano muy amplio de la palabra”

Al margen de la presunta y recomendable dirección unitaria de las áreas es imprescindible que la integración se manifieste también en los distintos inputs que emite la organización, tanto en la correlación entre el comportamiento y el discurso corporativo –origen del reconocimiento positivo- como en los distintos mensajes que emiten los distintos portavoces del club: presidente, entrenador, jugadores e institución. Se considera habitual la inconsistencia en los discursos de los distintos integrantes de un club y la necesidad de reparar esa disonancia apelando de forma más o menos explícita a las bases teóricas de la dirección de comunicación. ALLOZA señala que “uno de los retos en cualquier construcción de marca es la consistencia de los mensajes. Es evidente que hay una incoherencia entre los que dicen directivos, jugadores y entrenador y por otra parte hay clubes que acuerdan un “communication framework” y dentro de él canalizan todas las respuestas consiguiendo esa consistencia en los mensajes. Eso se nota”.

14.2.4.2. El amplio abanico de técnicas de comunicación y marketing.

“Desde los clubes hay que dejar trabajar al periodista sin pretender que sea un aliado o arrinconándole como un enemigo. Simplemente hay que dejar que haga su trabajo y respetarle”. Amalio MORATALLA.

La investigación ha dejado constancia de la prevalencia de técnicas orientadas al cumplimiento de objetivos en el corto plazo como las relaciones informativas, las campañas promocionales, la comunicación publicitaria y las distintas técnicas asociadas a la generación de ingresos. La octava parada en la ruta hacia la excelencia exige el uso regular del completo abanico de técnicas de comunicación y marketing, en la reparación del desequilibrio técnico, y en la explotación de aquellas que presentan determinada potencialidad de cada una de ellas, la depuración de aquellas que presentan una relativa evolución (comunicación del líder, financiera o eventos), y la creencia en otras que aunque no sean determinantes de inmediato sí pueden asegurar la sostenibilidad de la organización (comunicación interna o comunicación de RSC) que atendiendo a

las tendencias en comunicación a nivel global urge la evolución conceptual e implementación de las pautas que marcan estas técnicas.

El capítulo ocho recorre de forma extensa las características de cada una de técnicas y las oportunidades que puede ofrecer un uso sofisticado de cada una de ellas. En esta síntesis conclusiva simplemente se añade las recomendaciones que los expertos sugieren en este sentido. ABEJÓN incide en dos cuestiones capitales: la distorsión conceptual de la RSC en el deporte y la ausencia de una comunicación financiera orientada hacia la transparencia. Primero señala que “el concepto de RSC es algo que yo siempre he echado en falta en el ámbito del deporte, y más cuando. Hay veces que muchos clubes o sus fundaciones realizan actividades de solidaridad con discapacitados, que está muy bien, pero realmente esto no es sustantivo. Un club que no se relaciona de forma fluida y estructurada bien canalizada con sus propios aficionados, evidentemente tiene numerosos problemas de RSC. Si en un caso el club cuenta con profesionales cualificados y con experiencia y tiene una visión estratégica, con todos los *stakeholders* internos y externos, creo que daría un paso muy importante”. Respecto a la comunicación financiera, ABEJÓN destaca: “Cuanto más transparente es una cosa, mejor gobernanza tiene. Si establezco la premisa de comunicar con transparencia, me obligo a trabajar bien”.

Por último cabe destacar la puntualización que hace MORATALLA sobre la generación de contenidos y las relaciones informativas. Cuestión que desde la comunicación corporativa no se puede olvidar. Advierte del peligro de convertir los medios propios en sustitutos de los medios de comunicación y por extensión pervertir la relación del club con los propios periodistas. Una indicación hacia las relaciones informativas: “A mí me parece bien que los clubes generen contenidos, pero deben ser de utilidad: Información del encuentro, taquillas, parkings, etc. Lo que no creo y estoy absolutamente en desacuerdo es que genere contenidos periodísticos. No puede suplir al medio de comunicación, porque su credibilidad es escasa, siempre será subjetiva”.

14.2.4.3. Las herramientas del DirCom.

“No hay órganos de gestión ni herramientas para que los socios exijan, salvo los gritos o los pañuelos en las gradas. Sería interesante una inversión en estos términos”. Manuel SAUCEDO.

Al igual que hay un uso irregular en las técnicas de comunicación, las herramientas vinculadas al Director de Comunicación y/o marketing no se utilizan de forma generalizada. En el mismo

capítulo ocho del presente documento se revisan las distintas herramientas a prestando especial atención a los instrumentos de planificación y retroalimentación. Tanto la teoría como los expertos participantes en la etapa de contraste sugieren el abandono de aquellas presunciones abstractas en todos esos casos en los que `existe una planificación, aunque no está redactada`, explicitar el destino y compartir el camino a seguir entre todos los públicos que conforman la organización. Y dicha definición pasa por la concepción, definición y redacción de distintas herramientas corporativas – que también se recogen en el modelo que se presenta en el siguiente tema- como puede ser el PERIC, el MÁGICO, los planes anuales, los mapas de públicos o las Normas de Comunicación. Del mismo modo, es una obligación, en caso de perseguir la excelencia, la confianza en los distintos sistemas de investigación y la auditoría. LACASA señala que “Mucha gente no sabe dónde está. Para solucionar esta cuestión, hay que recurrir a las auditorías. No solo a nivel económico. Hay que conocer cómo eres percibido. Hay un gran diferencial entre la imagen emitida y la imagen percibida. Hay determinadas medidas correctoras que pueden reducir esa distancia”.

Aunque pueda ser una parcela del trabajo árida, el conjunto de herramientas a disposición del departamento constituyen un cuerpo procedimental para el modelo de gestión. Las acciones que se ejecutan son el penúltimo paso de camino que está debidamente señalado por una estrategia. Los manuales o las normas de comunicación señalan y delimitan las actuaciones de los profesionales en pos de una coherencia y simetría. Así, es imprescindible contar con unas herramientas específicas del Director de Comunicación si se quiere alcanzar la excelencia en la gestión.

14.2.5. Una comunidad social de emociones

14.2.5.1. El valor de los públicos internos.

“Sin los intangibles un club no es nada, no existe. Un club deportivo es un club de ilusiones”. Amalio MORATALLA.

La investigación evidencia que los públicos internos –jugadores, empleados, cantera y familia, accionistas y abonadas – reciben una atención discreta de los clubes deportivos profesionales. Adquieren un relativo peso en la ponderación del mapa de públicos, no existen canales y políticas consistentes de comunicación interna, no se da una efectiva retroalimentación y no se aprovecha

su capacidad de influencia sobre su entorno directo. Obviamente, es imperativo resolver esos cuatro conflictos existentes si se desea alcanzar la excelencia. La resolución pasa de forma inevitable por la valoración oportuna que merecen los públicos internos. El refuerzo de la identificación.

ALLOZA expone la influencia que pueden ejercer los fans o abonados: “Los clubes tienen otro tesoro en sus públicos internos y en la capacidad de estos en recomendar y trasladar los valores del club. Según el estudio de EDELMAN²²⁹ a la hora de consumir confías en las indicaciones de ‘alguien como tú’ y de ‘técnicos expertos’. Si hablamos de fútbol el principal prescriptor sería ‘un aficionado como tú’ o del experto que tiene un nivel de influencia brutal. Y esto tiene una enorme trascendencia en la asignación de recursos, si esto es así yo tengo que dejar de hacer publicidad. Cada vez se ve más empresas que utilizan a sus propios empleados para sus campañas o como sus prescriptores. Ahora son todo testimoniales. No es BBVA a hablando de BBVA, o ING hablando de ING. Esto es un herramienta brutal para las sectas y los clubes. Salvando las distancias, tienen mucho en común”.

ABEJÓN señala que “no he visto nunca esa preocupación del club por saber cuál es mi opinión. Me parece un grave error puesto que en clubes ingleses se ha demostrado que en cualquier condición, ya fuera el club propiedad de una única persona o de un colectivo, se daba un grado de pertenencia mayor de los aficionados, asegurando una mayor sostenibilidad al club, dependía en muchos casos del grado de implicación y de conexión con el club de ese aficionado y que es tanto o más que la que proviene de resultados deportivos”.

De nuevo ALLOZA incide en la oportunidad que ofrece la capacidad de influencia de los propios aficionados. Desde la identidad, los clubes podrían ser capaces de utilizar, en el sentido positivo del término, a los aficionados, socios, abonados. Toda esa gente que al final se une a la organización por boca a oreja y esto es cada día más relevante”. Es decir, la capacidad de convertir a los públicos internos en prescriptores dado que la lealtad y el compromiso puede ser total y desarrollar la *advocacy*.

Ahora bien, la implicación, el *advocacy*, la satisfacción, y, en definitiva, la valoración del los públicos internos recae en el reconocimiento y respeto del vínculo emocional que estos públicos,

²²⁹ La agencia EDELMAN publica anualmente el estudio global “Barómetro de Confianza” sobre la confianza de consumidores y ciudadanos. [En línea] <http://www.slideshare.net/EdelmanSpain/edelman-trust-barometer-2011-6879488> [Fecha de consulta: 29 de enero de 2012].

especialmente los aficionados, disponen hacia el club. Sea club o SAD la legitimidad de la dirección de la organización deportiva dependerá de la consideración de esa ilusión y de la satisfacción ética y corresponsable de todos los intereses.

14.2.5.2. *Los contenidos identitarios y la comunicación interna.*

“El club es una institución cultural y social y tiene una dimensión de respuesta absoluta en la forma en la que se relaciona con su comunidad de aficionados, con sus empleados cualificados, los jugadores,...” Emilio ABEJÓN.

Puestos a tratar de satisfacer las ilusiones de los aficionados – al margen de la competición deportiva – y a reforzar la identificación para con el club, resulta obvio que la generación de contenidos (TOYOS y AGUDO, 2003) debe regirse en función de las líneas argumentales de la entidad es decir: los valores indetitarios. El relato.

MORATALLA, de forma breve, menciona la necesidad de un uso sistemático y respetuoso de la comunicación interna: “Habrá que ir educando al más y al menos forofo, pertenecer a una institución como socio, abonado o accionista es algo que llevas en el corazón y que distingue al deporte respecto a otro tipo de organizaciones. Es una labor que debe desarrollar el club con sus públicos de forma interna [...] Cada vez hay más pantallas y a veces los clubes parece que se han olvidado de que lo más importante es el cara a cara. Los presidentes de un club o los representantes de éstos se han olvidado de reunirse con las peñas. El peñista es el prescriptor más grande que tiene el club”. FUENTES señala que “los clubes deben crecer a nivel interno, con el propio aficionado, con su *feedback*, con el círculo más cercano. Esos canales propios van a generar asistencia y fidelidad”.

En cuanto a la deseable multidireccionalidad y retroalimentación, ABEJÓN señala que “hay un proyecto UEFA que se ha incluido en la última licencia que se aprobó en 2010 y que se ha implementado este año y es: la obligación de los clubes que quieran tener licencia europea de incluir un *supporter relation officer*, es decir, un enlace con la afición. Y que además tenga que ser un miembro de la afición. Todos los clubes que conozco tienen alguien que se llama el encargado del área social o de relaciones con la afición. Que muchas veces se busca que sea un profesional, pero que a su vez provenga de la afición de tal manera que esa afición la considere de los suyos. Es decir, un profesional que cuente con esa doble dirección y que permita ese *feed-back*”.

Por tanto, es recomendable considerar que las comunidades sociales de emociones o clubes deportivos se enfrentan al desafío y oportunidad de ofrecer un flujo continuo de contenidos identitarios relativos a la propia institución a través de la comunicación interna. Si el club es capaz de contactar y establecer una relación positiva y directa con sus públicos internos partiendo de los contenidos informativos estará mucho más cerca de alcanzar la excelencia. La relación entre dichos contenidos, los públicos internos y su comunicación es posible trazarla a partir de las redes de contenidos multimedia.

14.2.5.3. Las redes de comunicación multimedia.

“Ahora el flujo de la comunicación de los diferentes *stakeholders* que influyen en la organización son brutales. La comunicación es en red”. Sebastián CEBRIÁN.

Respecto al empleo regular y sofisticado de las distintas técnicas específicas de comunicación y marketing, los expertos señalan un importante desafío en las entidades deportivas: la posibilidad y capacidad de informar, sensibilizar y movilizar a sus públicos más próximos a través de la comunicación interna y de forma extensiva a través de canales de comunicación multimedia. Son los mismos profesionales de los clubes quienes afirman que un futuro próximo las TIC tendrán una notable relevancia. Consideran que las redes sociales, los contenidos en red y las aplicaciones para móviles serán las principales tendencias.

De este modo, si se ha acordado que los públicos internos requieren una mayor atención, que la vía para satisfacer esa atención es la comunicación interna, los contenidos vienen definidos por los valores identitarios, se puede afirmar que uno de los canales que en un futuro dispondrán de una mayor preponderancia es aquel que integre distintos formatos y conexiones a través de las plataformas digitales multimedia.

No obstante cabe recordar la advertencia de FERNÁNDEZ BELTRÁN sobre el brillo efímero de las nuevas tecnologías. Estas herramientas que pueden tener cierta vigencia pueden ser rápidamente superadas por nuevos sistemas. Como por ejemplo el *social game*. Por tanto, la sugerencia que se establece a partir de esta estación hacia la excelencia está más bien dirigida a la sensibilidad de la organización sobre nuevas formas de relación con sus públicos y especialmente con los públicos internos. Las nuevas tecnologías ofrecen y ofrecerán fórmulas cada vez más ricas y complejas en la multidireccionalidad de la comunicación, o sea, en la naturaleza relacional y emocional.

En definitiva, hay que subrayar las enormes posibilidades que pueden ofrecer las nuevas tecnologías en organizaciones tan singulares como los clubes deportivos a la hora de relacionarse de forma multidireccional con sus públicos internos. Fundamentalmente, en el caso de que los clubes deseen implicar a estos públicos en el cumplimiento de su visión corporativa.

14.2.6 La potencialidad de las marcas deportivas

14.2.6.1. De estrategia de identidad corporativa a la construcción de marcas poderosas.

“Como club, tengo el potencial en el largo y en el medio plazo, desde la identidad, para construir una marca potentísima que va a permitir después un negocio”. Ángel ALLOZA.

Existe unanimidad en la potencialidad económica que presentan los clubes deportivos. Tanto los profesionales participantes en el cuestionario como los expertos entrevistados coinciden en este argumento. LACASA apunta que “la vinculación del incremento de ingresos con la satisfacción, grado de pertenencia e identificación con los valores del club, por parte del aficionado es absoluta”. ABEJÓN en esa misma correlación señala que “la vinculación del incremento de ingresos con la satisfacción, grado de pertenencia e identificación con los valores del club, por parte del aficionado es absoluta. Yo me encuentro muy alienado respecto a la gestión de mi club, y como consumidor soy mucho peor ahora que podría ser hace unos años. Si estaba relativamente satisfecho podía comprar todos los años la camiseta oficial, o cada dos años. Ahora lo obvio. Yo lo hago de una forma consciente, quizá otros aficionados lo hagan de forma inconsciente, pero la correlación es esa”.

Jaume LLORENS (2011) en una Tesis Doctoral defendida recientemente en la Universidad Jaume I, explica desde la tribuna académica esa correlación que señala Abejón. LLORENS (2011:326) clasifica los aficionados al fútbol en función de un criterio objetivo específico como es la lealtad. En función de la implicación de estos aficionados respecto al equipo y la lealtad, encuentra básicamente dos tipos de aficionados: Aficionado de Nivel Medio y aficionados de Nivel Alto. El desarrollo de la intención de compra de este segundo grupo presenta variables de carácter emocional y cognitivo, siendo estas últimas las predominantes en el desarrollo de la fase actitudinal de la lealtad. Así, este tipo de aficionados tan sólo desarrollarán la intención de compra por su equipo si se sienten satisfechos con el mismo, basando dicha satisfacción

esencialmente en una percepción positiva del intercambio con el equipo y en un desarrollo del valor de la marca del equipo positiva.

En cualquier caso, el origen de la oportunidad que las organizaciones deportivas tienen frente a sí recae en la atracción –fidelidad o lealtad- que tienen respecto a sus públicos, concretamente sus fans. El vínculo emocional que sostienen club y afición se sustenta en la identidad corporativa, tal y como se ha apuntado a lo largo del trabajo y en la primera estación de la ruta hacia la excelencia. Apunta ALLOZA que aquello que otras marcas de otros sectores intenta construir es una base de adhesión profunda que funciona siempre como círculos de confianza – la identidad- que van creciendo siempre de dentro hacia fuera generando un alineamiento entre los públicos más próximos.

Este compromiso y relación que debe construir en una marca convencional y que tiene un costo elevado, un club lo incluye en su ADN, en su naturaleza originaria: “Creo que la oportunidad está en hacer descubrir a la alta gestión del club que existe en la naturaleza misma del negocio la posibilidad de construir muy rápidamente marcas muy poderosas [...] Si los clubes consiguen evolucionar van a conseguir mejores alianzas, mejor pagadas y además el propio tejido empresarial español va a avanzar por el camino de la creación de marcas” señala Ángel ALLOZA.

En esta construcción de la identidad deportiva y servicio a diversos sociales resulta muy provechosa el empleo de la técnica de *storytelling* o relato corporativo. ALLOZA indica que “Los clubes atesoran una identidad poderosísima que arranca con un relato de los orígenes, siempre está vinculada a la creación de historias en el deporte con unos personajes o arquetipos en los que resulta muy fácil construir una relato que sea capaz de generar muchísima más adhesión. Siempre tendrás una historia de grandes dificultades con héroes que intervienen, que sufren muchísimo; es el relato épico que no pueden tener otras organizaciones. Y que buscan a través de diversas historias como, por ejemplo, el BBVA que ha lanzado ahora una película no sé si con éxito o sin éxito que se llama “El Sueño de Iván” o como hizo Federal Express con El Naufrago”.

Las organizaciones deportivas que empleen un *corporate framework*, un relato y un *storytelling* que converja en su discurso, que lo ejerciten y lo apliquen, serán aquellas que construyan marcas muy poderosas que les permitirán generar mayores ingresos siempre y cuando se gestionen con las técnicas y metodologías adecuadas propias del *branding* corporativo. Dicha correlación redundante en el desafío evangelizador que incluye esta ruta hacia la excelencia. La capacidad de generar mayores ingresos es un argumento definitivo a la hora de convencer a los líderes de las

organizaciones de la oportunidad de la adopción conceptual e implementación de la filosofía del *corporate*, aunque bien es cierto que la rentabilidad en la apuesta por la comunicación estratégica vendrá dado en el largo plazo.

14.2.6.2. *El mejor aliado contra los problemas de notoriedad y posicionamiento.*

“Los clubes tienen cultura de soporte y no cultura de valores”. Carlos CAMPOS.

El segundo paso en la potencialidad de las marcas deportivas tiene que ver con la posible estrategia de los clubes hacia la disposición de unos valores identitarios orientados hacia el mercado del patrocinio. En la coyuntura actual, dice ALLOZA, contactar con los públicos objetivos y salvar sus barreras es una tarea compleja. El deporte, junto al la música y a la acción social, aunque estos en menor medida, permite contactar con los *targets* y hacerlo de forma rentable tanto en notoriedad como, principalmente, en posicionamiento. En este sentido destaca que “el posicionamiento, es más complicado: es que te perciban con algo diferente y de forma alineada con tus valores. Es decir hay un conjunto de valores que residen en el deporte y que por tanto puedes buscar asociarte a ellos. Sobre esta idea se crean los contenidos *ad hoc*, donde utilizas el deporte, no de cualquier manera, sino en sintonía con tu discurso”.

ALLOZA considera una gran oportunidad para las entidades deportivas que proviene del potencial que tienen las marcas del deporte y los clubes para cubrir espacios y objetivos que las marcas no pueden resolver de otra manera, es algo de lo que sospecho que no son conscientes. En la actualidad, se pregunta “¿Que es lo que les pasa a las instituciones y empresas y a todo estos actores económicos y sociales?” Y responde: “Pues básicamente están intentando que las percepciones hacia ellos sean mejores y para ello utilizan la comunicación y lo que hacen: el desempeño. Con ello intentan impactar en las percepciones, las percepciones impactan en las actitudes, y las actitudes impactan en el negocio ¿Qué ocurre si quieres llegar, con comunicación y con el desempeño, a impactar, cambiar percepciones, actitudes y negocio? Lo que sucede es que tienes una fuerte dificultad porque en la parte de comunicación el solo hecho de llegar a tus públicos se ha vuelto una tarea complejísima, por la fragmentación de los medios, porque la gente está en la vida multipantalla, porque ya no hay nada que congregue grandes audiencias. En esa dificultad, los clubes te pueden ayudar. Los clubes tienen otro tesoro en la capacidad que tienen para resolver los problemas de las marcas para construir notoriedad y posicionamiento”.

ALLOZA introduce las tendencias en comunicación en los últimos años para corroborar esa fortaleza y oportunidad de negocio: “Lo que han hecho en términos de comunicación las grandes empresas ha sido cambiar su estrategia, el *mix* que hacían antes lo han cambiado de publicidad convencional hacia otras cosas. Esas otras cosas en el mundo, no solo a nivel nacional, sino que son una tendencia global, son el deporte y la música, que son los únicos capaces de congregar a grandes audiencias. Quizás junto a la RSC. Es decir, si yo no soy capaz de hablar directamente porque no me creen necesito buscar la manera que otros busquen mis contenidos, utilicen mis contenidos para diseminarlo a otros de tal manera que esos contenidos tengan interés, no sean invasivos, no sean intrusivos y además sean tremendamente virales. El deporte te permite superar barreras como las que te monta cualquier persona en tu cerebro cuando es la empresa la que te habla de sí mismo. Aquí estoy hablando de dos cosas, de notoriedad y el posicionamiento”.

ALLOZA lanza un análisis sobre otras coyunturas: “Antes la notoriedad y visibilidad la comprabas con publicidad y ahora es carísima. El coste por impacto utilizando publicidad convencional es disparatado. Sin embargo, el coste por impacto utilizando deporte, música o RSC baja drásticamente. Ésta es la primera parte cuantitativa. La necesidad de tener notoriedad. Las marcas se construyen sobre una base que sepan algo de ti. Que estés en la cabeza de la gente. En segundo lugar, que sea relevante para resolver alguna necesidad. En tercer lugar que haya una diferencia con los demás oferentes y al final, si eres conocido, relevante y diferente a los demás, eres capaz de comprometer, y no ser sustituible. Y eso es a lo que aspiran las marcas. Esto es la lealtad. Cuestión que los clubes tienen, muchas veces, resuelta”.

Finalmente, CEBRIÁN, en esa misma línea, mantiene que “le da la sensación que los clubes no son muy conscientes que cuando los patrocinadores acuden a patrocinar determinados clubs en realidad hay un componente a asociación a valores que representa ese club”. O sea, la apuesta por una concepción de explotación comercial a través de los valores identitarios y no como un soporte publicitario en términos cuantitativos.

De esta forma, el deporte en general y los clubes deportivos profesionales en particular son considerados como potenciales aliados de las grandes organizaciones empresariales en esta coyuntura a la hora de adquirir notoriedad pública y, fundamentalmente, conseguir que los públicos y consumidores posicionen la organización o marca en un determinado lugar y la asocie a unos determinados valores.

14.2.6.3. *La embajada internacional.*

“Desde mi propio campo de actuación que es el del deporte, hasta el ámbito de la gestión empresarial de marcas internacionales, España tiene hoy referentes que son líderes en todo el mundo en sus respectivas categorías” Rafa NADAL²³⁰

La última parada de esta ruta excelente plantea la posibilidad de colaboración, y contraprestación, que los clubes deportivos pueden prestar al tejido empresarial español. La situación económica actual empuja la internacionalización de las empresas españolas. El deporte español que inversamente a la coyuntura económica vive su momento más dulce de su historia, puede ejercer de embajador de las organizaciones españoles fuera de nuestras fronteras.

La notoriedad y prestigio con el que cuentan los clubes deportivos españoles en los cinco continentes representa una oportunidad de negocio para los mismos clubes. ALLOZA mantiene que “en esta coyuntura, los clubes tienen la posibilidad de ayudar a las empresas españolas, y no solo las grandes sino también las pymes, en el camino hacia la internacionalización que tienen que afrontar obligatoriamente en los próximos años. El tejido empresarial va a tener que salir fuera para competir construyendo marcas y dejando de lado la competencia del precio y el escaso margen. Y para construir sus marcas van a utilizar el deporte. Y esto tiene mucho sentido también a nivel regional. Van surgir marcas de lugares muy concretos donde hay clubes muy concretos. Los clubes, los medianos, pueden ser marcas mucho más conocidas que las propias marcas a internacionalizar. Su mejor embajador o aliado puede ser el club”.

Esta posibilidad que los clubes profesionales disponen en el caso de contribuir en el reconocimiento y posicionamiento de otras organizaciones y marcas españolas en el mercado global pasa obligatoriamente por una gestión excelente de sus activos y recursos intangibles. No basta con tener una alta notoriedad en países lejanos sino que hay ser capaz de obtener vínculos con aquellos públicos, crear sistemas de relación estables, para posteriormente ofrecer los canales y las audiencias a empresas que necesiten ampliar sus mercados. En ese caso, se cumplirá de forma triple los distintos objetivos: la consecución de una imagen y reputación positiva, la mejor explotación de los recursos económicos del club y, finalmente, el cumplimiento de la visión corporativa.

²³⁰ MARCAS NOMBRADAS [En línea] “Clubes, empresas y expertos analizaron la internacionalización de la imagen país a través del deporte” <http://www.marcasrenombradas.com/noticia/287/> [Fecha de consulta: 16 de febrero de 2012].

14.3. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRADO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING EN UNA ENTIDAD DEPORTIVA: LA FÓRMULA $\{COM + DXT + MK\} \times \{I_s\} = R_+ = M_P = X$

El tercer tema de este capítulo constituye el último foco del título de esta tesis doctoral: el modelo para alcanzar la excelencia. A lo largo de la investigación se ha referido a distintos modelos de gestión de comunicación y marketing específicos para organizaciones deportivas. En el capítulo nueve se ha presentado una primera propuesta de modelo de gestión original. Dicho modelo se arraiga en el terreno de la función estratégica de comunicación corporativa, en una visión integrada de ambas áreas y en la revisión de literatura anglosajona de distintos modelos teóricos (PEDERSEN *et al*, 2006; SLOTD *et al*, 2006; MASTERMAN, 2009; FERRAND y McCARTHY, 2009; HOOPWOOD, 2010). Posteriormente, el modelo propuesto se ha sometido al análisis del panel de expertos. La metodología ha deparado una evolución y depuración en el trascurso del estudio. Sin ánimo de resultar repetitivo se apunta a continuación los fundamentos de la fórmula $\{COM + DXT + MK\} \times \{I_s\} = R_+ = M_P = X$.

14.3.1. Principios y orientaciones de la propuesta del modelo de gestión de comunicación y marketing de una entidad deportiva.

A lo largo de la introducción, contextualización y bloque documental de esta Tesis Doctoral, se ha presentado de forma monográfica o contextual los principios que deben regir la concepción, planificación y ejecución de las políticas de comunicación y marketing de una organización y, de forma específica, de un club deportivo. A continuación se titulan aquellos pilares teóricos que inspiran y sostienen la definición de un modelo de gestión:

- Inmersos en la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

- Neo-humanismo y post crisis.

- El Paradigma S.XXI.
- El deporte: entre objeto de consumo y sector subdesarrollado.
- Las tres dimensiones y los múltiples públicos de los clubes deportivos.
- La planificación estratégica.
- Los clubes deportivos deben integrar en una sola dirección las funciones de marketing y comunicación.
- La explotación comercial debe coordinarse desde la Dirección de Comunicación.
- Existe un manual de técnicas, una caja de herramientas y un repertorio de funciones.
- Distintas corrientes alrededor del modelo de gestión, un denominador común.

Una vez recopilados los principios fundamentales que sostienen el modelo de gestión, es conveniente destacar las diez orientaciones u objetivos a satisfacer por parte del modelo. Dado que todas ellas han sido apuntadas o sugeridas con anterioridad, simplemente se va a citar y explicar brevemente su razón de ser:

• **Estratégico.**

El modelo responde a una planificación con tres responsabilidades básicas del área que determinará, al final de un terminado periodo, bien a corto plazo o largo plazo, el grado de cumplimiento de la actividad.

• **Integrado.**

Ambas funciones responden a la consecución de distintos objetivos de una misma área aunque se complementan e interactúan en una organización deportiva. Mientras que el largo plazo pretende una buena reputación, el corto plazo debe orientarse de forma manifiesta hacia la generación de ingresos.

• **Corporativo.**

El modelo debe formar parte de la organización y la organización debe formar parte del modelo. Por una parte, el modelo debe ser un instrumento de la organización para alcanzar su visión corporativa. Sus esfuerzos deben contribuir en todas las áreas y tendrá validez en la organización que asuma la comunicación como una función directiva.

- **Multidireccional.**

La actualidad exige modelos de comunicación multidireccionales que sean capaces de emitir mensajes y recibirlos devueltos posteriormente con todos sus públicos.

- **Polivalente.**

El modelo está sujeto a todo tipo de organizaciones. Dado que su fundamento es conceptual resulta válido para cualquier dimensión de un departamento. Obviamente, a mayor destino de recursos, mayor probabilidad de éxito.

- **Multitécnico.**

El modelo acoge, considera y utiliza el amplio repertorio de las técnicas de comunicación y debe ser capaz de actuar sobre todos los medios y soportes existentes en la actualidad.

- **Generalista.**

El modelo, básicamente, propone una organización de la gestión desde un prisma generalista. La amplia perspectiva, integrada y corporativa, no exime del desarrollo en el día a día de tareas especializadas pero establece como marco de trabajo una concepción global.

- **Procedimental.**

El conjunto de herramientas a disposición del departamento constituyen un cuerpo procedimental para el modelo de gestión. Las acciones que se ejecutan son el penúltimo paso debidamente señalado en un plan estratégico.

- **Creativo.**

Aunque no se haya nombrado de forma manifiesta el ejercicio de creatividad, el proceso comunicativo exige su presencia. La creatividad debe ser inherente al ámbito de la comunicación corporativa.

- **Ético.**

Es imprescindible la adopción de parámetros éticos que aseguren un modelo de gestión sostenible y responsable. La veracidad, el respeto y consideración a los públicos son las premisas básicas con las que contribuir a la disposición responsable de la organización.

14.3.2. Descripción del modelo comunicación estratégica y marketing para una entidad deportiva. La fórmula $\{COM + DXT + MK\} \times \{I_s\} = R_+ = M_p = X$.

Una vez revisados los principios básicos y las orientaciones que han definido este trabajo es momento de desglosar la fórmula que encabeza este tema y que presenta de forma sintética y visual los pilares conocidos del paradigma. La fórmula no es más que un juego que resume, explica y facilita la comprensión del modelo.

A modo de operación matemática se plantea la siguiente ecuación:

{COM + DXT + MK}: Entre corchetes se expone la suma de disciplinas y ámbitos que se encuentran en esta investigación y que representan el cruce de caminos entre las áreas de comunicación y marketing en una organización deportiva.

I_s: La identidad elevada a una consideración estratégica multiplica la suma de los tres elementos anteriores. Una gestión estratégica de la identidad corporativa mejora el encuentro de la comunicación, el deporte y el marketing, y permite obtener:

R₊: Una reputación positiva, es decir, un reconocimiento por parte de los grupos de interés sobre el comportamiento corporativo de la entidad.

M_p: Una marca poderosa. El cumplimiento de una experiencia prometida y, por tanto, una capacidad de atracción, de relación, de enganche, y de explotación tanto de públicos internos, de consumidores y de actores sociales.

X: La peculiaridad de esta ecuación es que la incógnita está despejada de antemano. La X es la excelencia en la gestión, la meta quimérica a alcanzar que en un plano realista actúe de horizonte de actuación. La Excelencia es el destino final.

Una vez desvelada la fórmula, se está en disposición de describir la evolución del modelo acumulada en la etapa de contraste. El paradigma está configurado por nueve variables: el Plan General Estratégico de la entidad, la Misión del departamento, el Plan Estratégico de Reputación e Identidad Corporativa, las responsabilidades profesionales del DirCom, las herramientas y técnicas de comunicación, el repertorio de funciones, las áreas de trabajo y los sistemas de evaluación y retroalimentación

El **Plan General Estratégico** de la entidad y la **Visión del club deportivo** vienen definidos por la Junta Directiva o Consejo de Administración del club en cuestión. A pesar de que cada club establecerá un PGE distinto en función de su identidad, metas y circunstancias, un modelo de gestión –integrado y corporativo– sólo tiene razón de ser si responde a la satisfacción de la misión corporativa. Como una cascada, todos los elementos que componen el modelo se deben al establecimiento de la visión de la organización y su PGE. Cabe matizar, por evolución respecto a la versión inicial planteada en el tema nueve, que la visión y el PGE son una unidad. El PGE incluye como primera cuestión la Visión Corporativa. Sin ella, el plan no tendría sentido.

De esa unidad aspiracional y estratégica surge el Plan Estratégico de Reputación e Identidad Corporativa. El **PERIC** es la traslación al ámbito de los recursos y activos intangibles de la estrategia corporativa. El PERIC al que se hacía referencia, ya señalado en el capítulo siete, se recuerda, consta de cinco pasos (VILLAFANE, 1999:99):

- *Definición de la carta de identidad*
- *Formular la visión estratégica y sus orientaciones*
- *Conocer el perfil de su reputación e imagen actual*
- *Definir el posicionamiento más idóneo para su proyecto empresarial*
- *Establecer la estrategia de comunicación*

Al mismo tiempo que la organización debe disponer de una misión y visión explicitadas, la dirección de marketing y comunicación también debe reconocer su propia **misión** dentro del club. Una formulación hipotética y válida para cualquier entidad de la misión de esta dirección podría ser la siguiente:

“Contribuir al cumplimiento de la visión del club mediante una gestión estratégica eficaz de su reputación e imagen corporativa, de una explotación racional de los activos comerciales y la satisfacción de los públicos y *stakeholders* a partir de procesos multidireccionales de comunicación”.

De forma paralela a la formulación de una misión para el departamento de comunicación y marketing, el modelo establece tres grandes **responsabilidades profesionales** para su cumplimiento que son asignadas al director de comunicación y marketing de una entidad deportiva, el cual deberá:

- Diseñar, bajo la supervisión y colaboración del Consejo de Administración o junta directiva, el Plan Estratégico de Reputación, Imagen y Comunicación, y dirigir y controlar su desarrollo.
- Coordinar todas las políticas que afecten a los recursos intangibles de la entidad con el fin de obtener sinergias y de facilitar un desarrollo coherente de las mismas.
- Reconocer y disponer todos los recursos de explotación de la entidad dirigido tanto al tejido empresarial como a potenciales consumidores.

La superación de dichos pasos concluye en la elección de un determinado posicionamiento de la entidad frente al resto de posibles competidores y en el establecimiento de una estrategia concreta de comunicación. Dicha estrategia, o camino, regirá el resto de elecciones sucesivas dotando de coherencia y firmeza a las acciones ejecutadas bajo el modelo en el seno de la organización.

Del mismo modo, en el capítulo ocho, también aparece con profundo detalle la descripción de **herramientas y técnicas de comunicación** adaptadas al contexto del deporte. En la ilustración esquemática del modelo las herramientas y técnicas se representan de forma vertical bajo el paraguas del PERIC. Se puede decir que el uso de estas herramientas y técnicas están a disposición de la dirección del departamento y de la apropiación del modelo. Ambas son un recurso cuya utilización dependerá del grado de exigencia y excelencia de la organización.

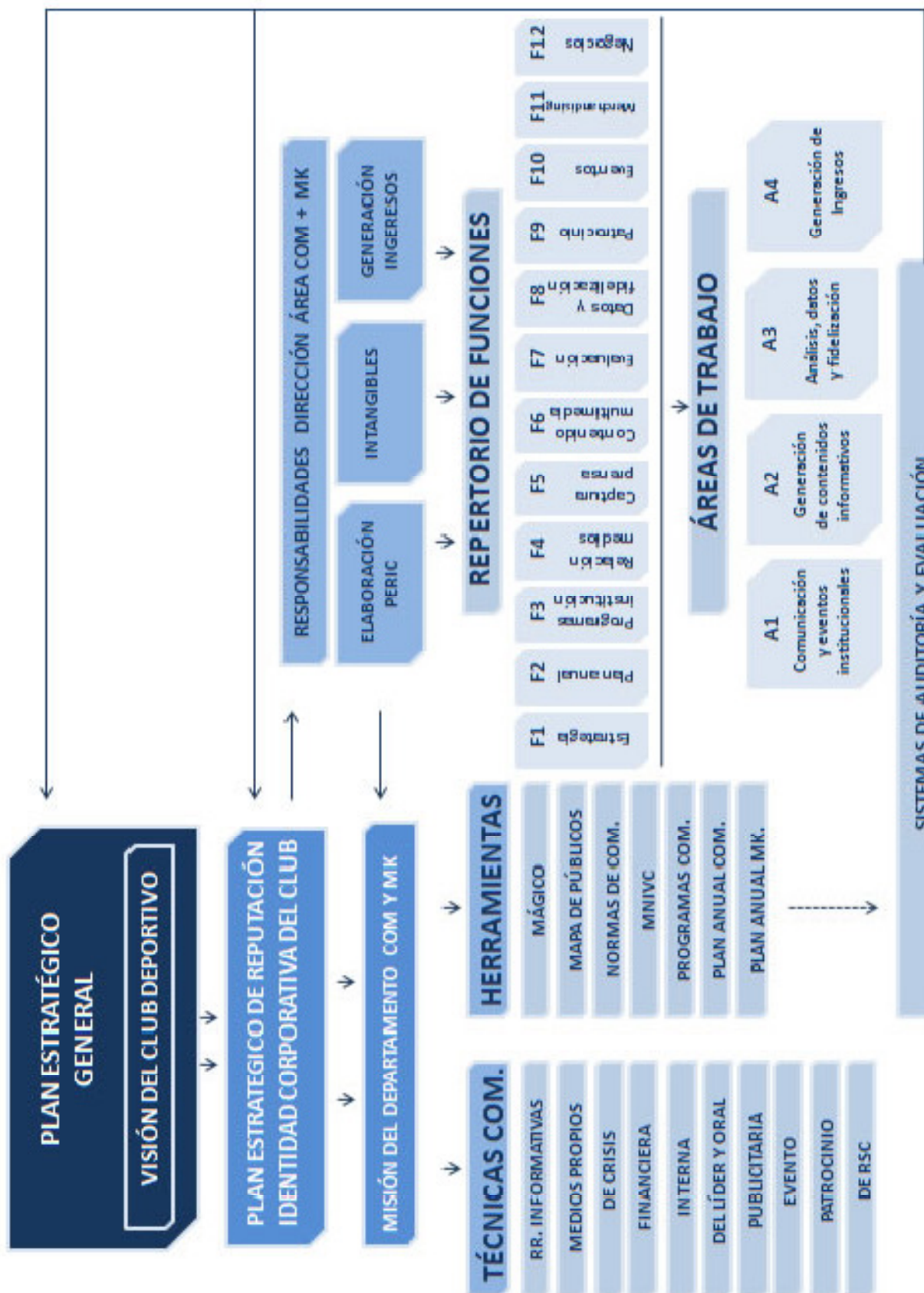
La vertiente operativa del modelo, ubicada en el lado derecho de la ilustración, prosigue con el planteamiento de un **repertorio de funciones**. Se cita, simplemente, puesto que ya se recogen en el capítulo nueve, las nueve funciones asignadas a una dirección de comunicación y marketing en una entidad deportiva:

- *Área de estrategia/ Asignada al Director de Comunicación.*

Función 1: Definir y ejecutar la estrategia de imagen corporativa de la organización y evaluar dicha estrategia de imagen en el de la organización.

Función 2: Ejecutar el programa de comunicación corporativa que establezca el PERIC.

Ilustración 14.9. Modelo Integrado y revisado de gestión integrado de comunicación y marketing. Elaboración propia.



- *Área de Comunicación Institucional y eventos*

Función 3: Coordinar con los responsables de los diferentes programas corporativos, las herramientas de comunicación de acuerdo a las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Reputación e Imagen Corporativa.

Función 4: Planificar, coordinar y ejecutar los eventos corporativos de la entidad deportiva.

- *Área de generación de contenidos informativos.*

Función 5: Gestionar las relaciones la entidad deportiva con los medios de comunicación.

Función 6: Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno y la entidad deportiva.

Función 7: Gestionar los medios propios de comunicación y contenidos de comunicación de la entidad deportiva.

- *Área de Análisis, Datos y Fidelización*

Función 8: Coordinar el Monitor Interno de Imagen y Reputación y conocer las actitudes del consumidor.

Función 9: Creación de un sistema de CRM cuyo origen sea el establecimiento de una base de datos orientada a la fidelización de los distintos públicos y consumidores.

- *Área de Generación de Ingresos*

Función 10: Coordinar con los representantes del Consejo de Administración de la entidad deportiva competentes las líneas de comunicación de patrocinio de acuerdo a las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

Función 11: Control de todas aquellas actividades supeditadas a comercialización.

Función 12: Control, junto a la dirección comercial, de todos los recursos de explotación del la entidad deportiva.

Finalmente, se establecen los **Sistemas de evaluación y retroalimentación**. Dichos sistemas fomentan y canalizan los flujos de información multidireccional de los distintos públicos hacia el origen de la organización. De su habilidad en hallar el discurso social permitirá retroalimentar los planes estratégicos en dos dimensiones entrelazadas. tanto a nivel de la organización (PGE) como a nivel de comunicación (PERIC).

14.3.3. El DirCom en el deporte o el Director de Estrategia de Identidad Corporativa ¿Una nueva etiqueta para el perfil?

El último apunte del modelo y de las conclusiones consiste en el planteamiento de una nueva denominación para el DirCom de una entidad deportiva. Se ha comprobado a lo largo de la investigación que existe un diferencial conceptual sobre la figura del Director de Comunicación entre la industria del deporte y la empresa española. Mientras que en la gran empresa española reconoce al DirCom como un directivo generalista, estratega y dedicado principalmente al asesoramiento de la alta dirección, el sector objeto de estudio lo interpreta como un especialista técnico de los medios de comunicación cuya principal responsabilidad recae en las relaciones informativas.

Es evidente que la figura que en los clubes, habitualmente, se denomina “Director de Comunicación” se aproxima más a un jefe de prensa de gabinete y guarda notables diferencias con el perfil que concibe COSTA (2011:101) que define en el ADN del DirCom: “El DirCom es la asunción en el *managment* de una filosofía holística, un pensamiento estratégico global, y una actitud ética a favor de la mayor eficacia de la organización, y de su utilidad y reconocimiento social”.

En este sentido, Pascual MARTÍNEZ cree que “lo que se está dibujando es la figura que no existe en ninguna organización deportiva que es un director de estrategia: es el que tiene que colocarse en lo alto de ese modelo, definir el plan estratégico general, el que tiene una visión de comunicación y marketing, y proyectos de futuro, en el desarrollo de la propia organización”.

Sebastián CEBRÍAN coincide con Pascual MARTÍNEZ pero advierte que “ese profesional que tu llamabas “director de estrategia”, es lo que se entiende en la actualidad, observando las tendencias, como director de comunicación, ya que implica que sea un estratega y que define la estrategia general de comunicación”. MARTÍNEZ justifica su propuesta: “Lo llamaba director de estrategia, para que no coincida o se reconozca para algo que ya existe”.

Ese debate que tuvo lugar en el grupo de discusión, hace reflexionar sobre la posible nueva etiqueta que debería recibir el responsable de definir la estrategia de identidad y reputación, salvaguardar los recursos y activos intangibles, y facilitar la captación de ingresos económicos para evitar la confusión con el perfil referido a las relaciones informativas. El profesional que

asume estas responsabilidades, “trabajando codo con codo con un comité ejecutivo y con poder en plaza” según CEBRÍAN, podría denominarse “Director de Estrategia de Identidad Corporativa”.

Por tanto, existe la posibilidad de reconsiderar la denominación que adquiere la figura del DirCom, que en la actualidad esta mutando hacia el CRO (Chief Reputation Officer) en el entorno del deporte y etiquetarla como “Director de Estrategia de Identidad Corporativa”. De este modo se conseguiría definir de inicio la función de este nuevo profesional en el seno de los clubes deportivos.

15. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo una Tesis Doctoral sugiere infinitas preguntas que escapan a los límites de la propia investigación o que si se decidiera tratar de resolverlas la tarea se tornaría titánica. La circunscripción del estudio y la procedencia teórica, a buen seguro, habrán obviado o revisado de forma superficial algunas cuestiones capitales sobre las organizaciones deportivas. La raigambre conceptual sobre los territorios de la comunicación corporativa impide profundizar con extrema precisión sobre cuestiones de marketing así como en cuestiones de recursos humanos. Es un límite consciente y que invita a recoger el testigo a futuros estudios sobre este objeto.

La voluntad de la presente investigación ha pretendido, en primer lugar, elaborar un diagnóstico de las áreas de comunicación y marketing de los clubes profesionales españoles desde un prisma generalista, estratégico y global. La visión generalista, por definición, implica eludir el análisis de cuestiones específicas o tecnicistas.

I. En consecuencia, surge una primera línea de investigación futura asociada a la operativa, es decir, técnicas, herramientas o sistemas que no se han estudiado con óptica microscópica. De forma inmediata, por el interés presente y su proyección, surgen focos susceptibles de ser estudiados. Uno de ellos es el análisis de las novísimas Tecnologías de la Información y Comunicación. En la hipótesis formulada se plantea y confirma la conveniencia de plataformas de contenidos multimedia. Dichas plataformas podría suscitar un estudio dada su aplicación específica en el entorno deportivo y al mismo tiempo a nuevas tendencias que se vislumbran como el *Social Game* y que sin lugar a dudas se incrustarán en las plataformas y construirán nuevas formas de relación entre el club y sus públicos.

II. Otra línea de investigación podría ser la traslación de sistemas de medición de recursos y activos intangibles en el contexto deportivo. Es habitual conocer rankings de organizaciones basados en indicadores no tangibles pero no existen metodologías específicas que determinen indicadores adaptados a la naturaleza competitiva y singular de los clubes deportivos. Como se ha señalado en páginas anteriores, la demostración o argumentación tangible de los beneficios que

aporta la gestión estratégica de los recursos y activos intangibles permitiría continuar la “evangelización” sobre cultura de comunicación a la que se hacía referencia. Tanto a nivel de reputación como a nivel de marca. Al mismo tiempo resolvería las dudas de posibles patrocinadores ante la elección de un objeto de patrocinio como indicadores fiables de la asociación de intangibles y el retorno cualitativo.

III. De forma paralela y saltando la frontera entre el club y el patrocinadores sería interesante investigar y proponer un sistema consensuado de medición de retorno de patrocinio, especialmente en su vertiente cualitativa. Por otra parte, si es cierto tal y como se apunta, que la marca podrá incluirse en un futuro próximo en los balances financieros como un activo, el hallazgo de un sistema de medición y valoración de marcas de clubes deportivos pondría mucha luz en la compra venta estas organizaciones. Cuestión que genera numerosas suspicacias y un permanente estado de opacidad.

IV. En esa misma línea sería interesante el estudio relacional y comparativo entre clubes que puede desarrollen una gestión estratégica de la identidad corporativa, la fidelidad de sus públicos, la dependencia sobre los resultados deportivos y la capacidad de generar ingresos. Dicho de otra manera, la investigación sucesiva que de inmediato se adivina es la verificación del modelo propuesto, o sea, comprobar su validez en una praxis real.

V. Existe otro camino por recorrer que haría confluir las disciplinas de sociología, de gestión de empresas a partir de la óptica de los recursos humanos y también la comunicación estratégica. Se refiere a la “cultura corporativa” en el contexto deportivo. Cada organización en su génesis lleva implícito unas determinadas pautas de comportamiento o valores culturales, que influyen notoriamente a la identidad corporativa, y que no se han revisado con oportuna precisión. Sin lugar a dudas, el estudio de la cultura corporativa en el deporte sería un desafío apasionante para cualquier investigador.

VI. Por último, dentro de la gestión estratégica de la comunicación en el deporte cabe cerrar el prisma y centrarse en los mismos deportistas. Su tremenda repercusión como iconos sociales es aprovechada por marcas patrocinadoras de todo tipo de sectores y afecta directamente a sus clubes o deportes, principalmente los de carácter individual. Máxime cuando en la actualidad existe la posibilidad de una comunicación directa entre el deportista y sus públicos. Esta traslación de la comunicación, el deporte y el marketing a la dimensión individual requiere una inminente investigación.

Bloque V

Anexos

16. BIBLIOGRAFÍA

16.1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, A.D y JOACHIMSTHALER, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto.

ACOSTA HERNANDEZ, R. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo

ALCOBA LÓPEZ, A. (2010). *¿Quo vadis, deporte?* Madrid: ESM.

ÁLVAREZ GAYOU, J.L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México DF: Paidós Educador.

ALLOZA, A. (2005). *“Brand engagement y marca experiencia”*. En J. Villafañe (Dir): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.

ALLOZA, A. y OLIVER, X. (2009). *Atrapados por el consumo*. Madrid: Lid Editorial

ARCEO VACAS, A. (2003). *“El fútbol y las relaciones públicas en España”* en *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, nº84, Quito, 26-33.

ARESA, J. (1977). *Historia del fútbol español*. Madrid: LV Ediciones.

ARÉVALO, M. (2006). *Las fundaciones deportivas españolas*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá, Departamento de Didáctica. Tesis Doctoral.

ARTHUR, D. (2007). *“Strategic sport marketing”* en CHADWICK, S. y BEECH, J. (2008). *The marketing of sport*. Essex: Prentice Hall.

BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, J. (2009) *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.

BARAJAS, A. (2004). *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio*. Pamplona: Universidad de Navarra. Tesis Doctoral.

BARAJAS, A. (2005). *El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español*. Pamplona: Eunsa.

BARAJAS, A. (2007). *Las finanzas detrás del balón. El negocio del fútbol*. Pamplona: CieDossat

BARREDA TARRAZONA, R. (2009). *Eficacia de la transmisión de la imagen en el patrocinio deportivo: una aplicación experimental*. Castellón, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universitat Jaume I. Tesis Doctoral.

BARWISE, P. (2009). "Prefacio" en *En Clave de Marcas* de BRUJÓ et al. Madrid: Lid Editorial .

BECERRA, M. (2003). *Sociedad de la información: proyecto, convergencia y divergencia*. Buenos Aires: Grupos Editorial Norma.

BEECH, J. (2010). "Finance in the football industry" en *Managing Football: an international perspective* de CHADWICK, S; y HAMIL, S. Oxford: Buterworth-Heinemann.

BELL, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid: Alianza Editorial.

BENAVIDES, J. (1993). *El director de comunicación*. Madrid: Edipo.

BENAVIDES DELGADO, J. et al (2010). "Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 65. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, páginas 159 a 175, recuperado el 22 de octubre de 2010 de http://www.revistalatinacs.org/10/art/890_UCM/12_Benevides_et_al.html DOI: 10.4185/RLCS-65-2010-890-159-175

BLANN, J. (1998). "Sport marketing" en PARKS, J.B, ZANGER, B.R.K, y QUATERMAN, J. (1998) (coord.). *Contemporary sport management*. Champaign: Human Kinetics.

BLAY ARRAEZ, R. (2010). *Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana*. Universitat Jaume I. Tesis Doctoral.

BOURG, J.F. (1998) *L'économie du sport*, de, Presses universitaires de France.

BRIDGEWATER, S. (2010). *Football Brands*. London: Palgrave McMillan.

BRUJÓ et al (2009) *En Clave de Marcas*. Madrid: Lid Editorial.

BUSTAMANTE, E. (1999). *La televisión económica*. Madrid : Gedisa.

CALLEJO, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.

- CAMPOS LÓPEZ, C.** (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Madrid: Gestión y promoción.
- CAMPOS LÓPEZ, C.** (2006). *Estrategia de saneamiento del deporte profesional*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva.
- CASTELLS, M.** (1997). *La era de la información, vol I. La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- CASTELLS, M.** (1998). *La era de la información. vol 3. Fin de milenio*. Madrid: Alianza Editorial.
- CASTELLS, M.** (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza editorial.
- CASTILLO ESPARCIA, A.** (2004). *Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna* en LOSADA DIAZ, JC. *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, Madrid. Ariel. 273.
- CAPRIOTTI PERI, P.** (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Libros de Empresa.
- CAZORLA PRIETO, L.M.** (1990). *Las sociedades Anónimas Profesionales*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales)
- CELAYA, J.** (2008). *La empresa en la web 2.0*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- CHADWICK, S. y BEECH, J.** (2004) (coord). *The business of the sport: text and cases on strategy and management*. Essex: Prentice Hall.
- CHADWICK, S. y BEECH, J.** (2007). *The marketing of sport*. Essex: Prentice Hall.
- CHADWICK, S; y HAMIL, S.** (2010). *Managing football: an international perspective*. Oxford: Buterworth-Heinemann.
- CHAVES, N.** (1990). *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili.
- CLIFTON, R.** (2009). "Introducción" en *En Clave de Marcas* de BRUJÓ et al. Madrid: Lid Editorial.
- CLIFTON, R.** (2009). "El futuro de las marcas" en *En Clave de Marcas* de BRUJÓ et al. Madrid: Lid Editorial.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS** (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: UE.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS** (2007). *Libro verde del deporte*. Bruselas: UE.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS** (2011). *Comunicación sobre el desarrollo de la dimensión europea en el deporte*. Bruselas: UE.

- CONDE, J.** (1989). *70 años de Básquet en España*. Madrid: Universo Editorial.
- CORTINA ORTS, A.** (Ed.)(2004). *Construir confianza*. Madrid: Trotta.
- COSTA, J.** (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- COSTA, J.** (2004). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
- COSTA, J.** (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós
- COSTA, J.** (2008). *El dircom hoy*. Barcelona: Costa punto com editor.
- COSTA, J.** (2011). *El ADN del dircom*. Barcelona: Costa punto com editor.
- CRAWFORD, G.** (2004). *Consuming sport*. Londres: Loutedge.
- CUTLIP, SM; CENTER, A y BROOM, G.** (2001) *Manual de Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- DEBRAY, R** (2001). *Introducción a la mediología*. Barcelona: Paidós.
- DEL CAMPO, C.** (2009). *La conversión de los clubes de la Liga Española en SAD*. Madrid: LFP.
- DEL POZO LITE, M.** (2004). *Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales* en LOSADA DIAZ, JC. *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, Madrid: Ariel, Pp, 259-270.
- DE QUEVEDO, E.** (2003). *La reputación y creación de valor: una relación circular*. Madrid: Paraninfo.
- DÍAZ LLAIRÓ, A.** (2010). *El talento está en la red*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- DIEM, C.** (1966). *Historia de los deportes*. Barcelona: Luís De Caralt.
- DIRCOM** (2011). *Anuario de la comunicación*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.
- DESBORDES, M; OHL, F y TRIBOU, G.** (2001). *Estrategias del Marketing Deportivo*, análisis del consumo deportivo. Barcelona: Paidotribo.
- DOWLING, G.** (1993) *Developing your Corporate Image into your Coporate Asset*. Longe Range planning, 26(2), p.101-109.
- DRUCKER, P.** (1994). *The Age of Social Transformation* en *The Atlantic Monthly*, Volumen 273, Nº 11, Boston.

DURÁN MAÑES, A. (2005). *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa: aplicación a un modelo de corporate universitario*. Castellón. Universitat Jaume I. Departamento de ciencias de la comunicación. Tesis doctoral.

EDWARDS, A. y USHER, W. (2010). "Crisis communication and sport public relations" en HOPWOOD, M., KITCHIN, P y SKINNER, J. *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna*. Universitat Jaume I. Tesis Doctoral.

FERRAND, A y McARTHUR, S. (2009). *Marketing the sports organization. Building networks and relationships*. Oxon: Routledge.

FITA, J (2004). *Comunicación de crisis* en LOSADA DÍAZ, JC (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, p. 193-216.

FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

FOMBRUN, Ch.J. (2001). *La ciencia de la reputación corporativa*, en Villafañe (ed) *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide, pág. 273 y ss.

FOMBRUN C.J. y VAN RIEL, C. B.M. (2004). *Fame & Fortune*. Upper Saddle River. Prentice - Hall.

FRITZ, M (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press.

GARCÍA FERRANDO, M; y DURÁN GONZÁLEZ, J. (2002). "El deporte como producto de consumo" en GARCÍA FERRANDO, M; PUIG BARATA, N; y LAGARDERA OTERO, F. *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza Editorial.

GARCÍA FERRANDO, M; PUIG BARATA, N; y LAGARDERA OTERO, F. (2002). *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza Editorial.

GARCÍA FERRANDO, M, y LLOPIS GOIG, R. (2010). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: CSD.

GARCÍA MARZÁ, D. (2004). *Ética empresarial: Del diálogo a la confianza*, Madrid: Editorial Trotta.

GARRIDO, FJ. (2004). *Auditorías de comunicación* en LOSADA DIAZ, JC. *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, Madrid: Ariel.

GATES, B. (2000). *Business @ the speed of thought. Using a digital nervous system*. USA, Warner Books.

GAY DE LIÉBANA Y SALUDAS, JM. (2010) *Fútbol y finanzas: la economía de la liga de las estrellas 2007/08*. Barcelona: Exposición.

GIL, V. y ROMERO, F. (2008). *Crossuser*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.

GINESTA PORTET, X. (2009). *Las TIC y el deporte: un análisis de la primera división española de fútbol*. Bellaterra. Universitat de Barcelona. Departamento de periodismo i ciencias de la comunicació. Tesis doctoral.

GINESTA, X. y ORDEIX, G. (2010): *Fundaciones y deporte: cómo el fútbol profesional catalán comunica su Responsabilidad Social Corporativa*. Comunicación presentada en el Congreso de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación, Málaga. <http://www.ae-ic.org/malaga2010/upload/ok/230.pdf>

GIULIANOTTI, R. y ROBERTSON, R. (2006). “Futbol, Globalización y Globalización: un análisis sociológico del juego mundial”. *Revista Internacional di Sociologia*.

GIULIANOTTI, R. (2005). “Sports Spectators and the Social Consequences of Commodifications: Critical Perspectives from Scottish Football”. *Journal of Sport and Social Issues* 29(4).

GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

GÓMEZ, S y OPAZO, M. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. Documento de Investigación nº 705, Rev. 2/2008. Barcelona. Escuela de negocios – Universidad de Navarra.

GRÖNROOS, C. (1994). “Quo vadis marketing. Toward a relationship marketing paradigm”. *Journal of marketing management*. Nº 10: 347-60.

GRUNIG, J y HUNT, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

GUMERSON, E. (2006). *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

HANDY, C. (1993). *Understanding organizations*. Boston: Penguin Books.

HAMIL, S y CHADWICK, S. (Ed) (2010). *Managing football: an international perspective*. Oxford: Butterworth & Heinemann.

HARRISON, R. (1972). *How to describe your organization*. Boston: Harvard Business Review.

HELITZER, M. (1999). *The Dream Job: Sports Publicity, Promotion and Marketing*. Ohio: University Sports PR.

HOPWOOD, M.(2005). "Applying the Public Relations Function to the Business Sport" en el *International Journal of Sports marketing and Sponsorship*.Nº6, (175-188).

HOPWOOD, M (2007). "The sport integrated marketing communication mix" en CHADWICK, S. y BEECH, J. *The marketing of sport*. Essex: Prentice Hall.

HOPWOOD, M. (2010a). "Public relations and the media" en HAMIL, S. y CHADWICK,S. *Managing football: an international perspective*. Oxford: Butterworth & Heinemann.

HOPWOOD, M. (2010b). "Sport marketing public Relations" en HOPWOOD, M., KITCHIN,P y SKINNER,J. *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterwoth-Heinemann.

HOPWOOD, M., KITCHIN,P y SKINNER,J. (2010c). "Bringing public relations and communication to sport" en HOPWOOD, M., KITCHIN,P y SKINNER,J. *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterwoth-Heinemann.

HOPWOOD, M., KITCHIN,P y SKINNER,J. (2010d). *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterwoth-Heinemann.

JÁUREGUI, R. (2008). *Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social,... ¿De qué hablamos?*. Telos, nº79, Madrid: Fundación Telefónica.

KENNETT, C; GARCÍA, R y PUIG, JM. (2009). *Deporte, olimpismo e internet* en MARÍN MONTÍN, J (Coord) *Imagen, comunicación y deporte*. Madrid: Visión libros.

KOTLER, P y ARMSTRONG, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson educación - 12ª edición.

LAMBIN, J; GALUCCI, C. y SECURELLO,C. (2009). *Dirección de marketing. Dirección estratégica y operativa del mercado*. México DF: McGraw – Hill.

LEE, F. (1995). "Spectacle and fandom: media siccorsoure in two soccer events in Hong Kong" a *Sociology of sport Journal*. Vol.22. Núm. 2. Champaing: Human Kinetic Publishers.

L'ETANG, J. (2006)."Public relations and sport in promotional culture". *Public relations Review*. 32(4), 383-394.

LIGA DE FÚTBOL PROFESIONAL (2010). "Memoria de la liga 2009/10" Madrid: Liga de Fútbol Profesional.

- LIPOVETSKY, G.** (2008). *La sociedad de la decepción*. Barcelona: Anagrama.
- LÓPEZ LITA, R.** (1990). *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*. Madrid: Ciencias Sociales.
- LÓPEZ LITA, R.** (2000). *La comunicación: la clave del bienestar social*. Madrid: Ediciones El Drac.
- LÓPEZ LITA, R.** (2001). *Las agencias de publicidad: evolución, posicionamiento y futuro*. Castellón: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- LÓPEZ LITA, R. y FALQUINA, A.**(dir.) (2002). *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.
- LÓPEZ LITA, R.** (2003). *Introducción a la comunicación financiera*. Servicio de Publicaciones de la UJI. Castellón.
- LÓPEZ TRIANA, I. y SOTILLO.S** (2009). “La gestión de los recursos intangibles empresariales”. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial* Número 11.
- LOSADA DIAZ, J.** (Ed) (2004) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel
- LUCAS, JC.** (2008) *La emergencia del Management 2.0* en Revista Cuestiones Sociales y Económicas – UCA.
- LLOPIS GOIG, R.** (2006). “El fútbol como ritual festivo: un análisis referido a la sociedad española”. *Anduli. Revista Andaluza de Ciencias Sociales*. Sevilla.
- McAFEE, A.** (2006). *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration* en *Sloan Management Review*, del Massachusetts Institute of Technology.
- MACÍA DOMENE, F. y GOSENDE GRELL, J.** (2011). *Marketing con redes sociales*. Madrid: Anaya.
- MAGUIRE, J.** (1999). *Global sport*. Cambridge: Polity Press.
- MARÍN MONTÍN, J.** (Ed) (2009). *Imagen, comunicación y deporte. Una aproximación teórica*. Sevilla: Visión Libros.
- MARTIALAY, F.** (1996). *La implantación del profesionalismo en el fútbol español y el nacimiento accidentado del torneo de liga*. Madrid: Real Federación Española de Fútbol.
- MARTÍN MARTÍN, F.** (1995). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

MASTERMAN, G. (2009). *Strategic Sports Event Management: Olympic Edition*. London: Elsevier-Butterworth Heinemann.

MATTELART, A (2002). *Premisas y contenidos ideológicos en la sociedad de la información en VIDAL BENEYTO, J* (Coord). *La ventana global*. Madrid: Taurus, 65-80.

MC ARTHY, J. (1965). *Essentials of Marketing*. USA: Irwin.

McLUHAN, M. (1962). *The Gutenberg galaxy: the making of typographic man*. Toronto: University of Toronto Press.

MAGAZ GONZÁLEZ, A.M. (2001). *Una aproximación al análisis del sector del fútbol profesional desde la economía industrial. Análisis de casos*. Tesis Doctoral, Universidad de León.

MEDIAVILLA, G. (2001). *Comunicación corporativa en el deporte*. Madrid: Gymnos.

MIGNON, P. (1999). "Fans and heroes" en DAUNCEY,H; y HARE,G. *France and the 1998 World Cup. The national impact of a World Sporting Event*. Londres: Frank Cass Publishers.

MINTZBERG, H; QUINN, JB y GHOSHAL,S. (1999). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

MOLLER, M. (2002) *Reclaiming the game: Rugby League, globalization and masculinity*. Sydney. Departament of Gender Estudios. University of Sydney.

MORAGAS SPÀ, M. de. (1992). *Los juegos de la comunicación: las múltiples dimensiones comunicativas de los juegos olímpicos*. Madrid: Fundesco.

MORAGAS SPÀ, M. de (2007): *Comunicación y deporte en la era digital* [artículo en línea]. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB. [Consultado el: 11/02/11] http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107_spa.pdf [Fecha de publicación: 2007]

MORALES SERRANO, F. (2007). *La comunicación planificada*. Universitat de Barcelona. Departament de periodismo i ciencias de la comunicació. Tesis doctoral.

MORGAN, R.M. (2000). "Relationship marketing and a marketing strategy: the evolution of relationship marketing strategy within the organization", in J.N. Sheth y A, Parvatiyar (eds). *Handbook of relationship marketing*. Thousan Oaks CA: Sage, pp. 481-504.

MULLIN, J; HARDY, S y HUTTON, W. (1999). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

MUT CAMACHO, M (2010). *Rumbo tras la perspectiva comparada del director de comunicación*. FISEC – Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año V, Nº 14, V4, Pg 25 -39.

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas Ediciones.

NEGROPONTE, N. (1995). *El mundo digital*. Barcelona: Ediciones B.

NIETO CHURRUCA, A y ROUHIAINEN, L. (2010). *La web de empresa 2.0*. Madrid: *Global Marketing*.

NOMEN, E (2004). *El conocimiento protegido*, Harvard Deusto Business Review.

NORA, S. y MINC, A. (1980). *La informatización de la sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

OLABE, F. (2009). *La comunicación corporativa en los clubes de fútbol*. Observatorio (OBS*)

OLIVARES DELGADO, F. (2003). “El corporate en la universidad española” en VILLAFañE, J. *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. La gestión de intangibles empresariales. Madrid: Pirámide.

PALMER, S. (1994). *Principles of services marketing*. London: McGraw- Hill.

PARÍS ROCHE, F. (1998). *La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.

PARKS, J.B, ZANGER, B.R.K, y QUATERMAN,J. (1998) (coord.). *Contemporary sport management*. Champaign: Human Kinetics.

PATTON, M. Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, London.

PRADO, E. (2003). *La brecha digital o el perill d'exclusió de la Societat de la Informació en Quaderns del CAC: Número 15*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya. Num. 15, pág. 3-12.

PRATT, C.E. (1998). “Sport communication” en PARKS, J.B, ZANGER, B.R.K, y QUATERMAN,J. (1998) (coord.). *Contemporary sport management*. Champaign: Human Kinetics.

PEDERSEN, P MILOCH, K y LAUCELLA, P. (2007). *Strategic sport communication*. Champaign: Human Kinetics.

PÉREZ GONZALEZ, R.A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.

GARCÍA PERDIGUERO T. (2003). “Crítica a los enfoques tradicionales de gestión de la comunicación. La responsabilidad social de la empresa”, en *Telos. Cuadernos de comunicación*,

tecnología y sociedad, Nº 54, segunda época, pp. 1-4. Revista electrónica, disponible en internet: (<http://www.campusred.net/telos>).

PEREZ RUIZ, MA. (1996). *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*. Madrid: Síntesis.

PICKTON, D y BRODERICK, A. (2001). *Integrated marketing communications*. Essex: Pearson Education.

PINTADO BLANCO, T Y SÁNCHEZ HERRERA, J. (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC.

PIÑUEL RAIGADA, JL. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

PIZZOLANTE, I. (2008). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*. Ediciones Ciencias Sociales.

POSTMAN, N. (2002). *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*. New York: Vintage Books.

REINARES LARA, P y CALVO FERNÁNDEZ, S. (1999). *Gestión de la comunicación comercial*. Madrid: Mcgraw Hill.

ROBERTSON, R. (1992). *Globalization: social theory and global culture*. London: SAGE Publications

RODRIGUEZ ARDURA, I. (Coord) (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada del marketing*. Barcelona: Editorial UOC.

RODRIGUEZ LÓPEZ, J. (2000). *Historia del deporte*. Barcelona: Inde Producciones.

ROJAS, O. (2007) *Web 2.0: Manual no oficial de uso*. Madrid: ESIC.

ROSELL, S. (2006). *Bienvenidos al mundo real*. Barcelona: Destino.

SALMON, C. (2008). *Storytelling*. Barcelona: Editorial Península.

SANAGUSTÍN, E. (coord.) (2009). *Del 1.0 al 2.0. Claves para entender el nuevo marketing*. Creative Commons.

SANAHUJA PERIS, G. (2010). *El departamento de comunicación y marketing de una entidad deportiva. Situación actual y tendencias para la próxima década*. Proyecto Fin de Máster en dirección de marketing y comunicación. Escuela de Negocios Ide Cesem.

SANAHUJA PERIS, G. (2011a). *El manual de gestión de la imagen y comunicación en un club deportivo*. Proyecto Fin de Máster en Nuevas tendencias e Innovación en Comunicación. Universitat Jaume I.

SANAHUJA PERIS, G. (2011b). *La gestión de la comunicación y el marketing en entidades deportiva: análisis en clubes deportivos profesionales*. Trabajo de investigación del Máster en Nuevas tendencias e Innovación en Comunicación. Universitat Jaume I.

SANCHEZ BUJÁN, P. (2004). *Técnicas de marketing deportivo*. Madrid: Grada Gymnos.

SÁCHEZ FERNÁNDEZ DE VADERRAMA, J. L. (2000). Informe anual de 1997/98 y 1998/99 sobre las finanzas en la primera división del fútbol en España en www.deloitte&touche.es.

SANTEMASES MESTRE, M. (2007). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide, 5ª ed.

SANTOMIER, J; y COSTABIEI, A. (2010). “New media challenges in the twenty-first century” en *Managing Football: an international perspective* de CHADWICK,S; y HAMIL, S. Oxford: Buterworth-Heinemann.

SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Esic.

SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Madrid: Plaza & Janés.

SEN, S. y BTHATTACHARYAC. B. (2001). *Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility*, *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-244.

SHULTZ,D; TANNEBAUM, S; y LAUTERBORN, R. (1993). *Comunicaciones de Marketing Integradas*. Barcelona: Granica.

SIERRA BRAVO, R. (1996). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica: metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid: Paraninfo.

SIERRA BRAVO, R. (1997). *Técnicas de investigación social: técnicas y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

SLACK, T. (1997). *Understanding sport organizations*. Champaign: Human Kinetics.

SMITH, A.C.T. (Ed) (2008). *Introduction to sport marketing*. Oxford: Butterworth & Heinemann.

SMITH, S. (2009). “La experiencia de marca” en *En Clave de Marcas* de BRUJÓ et al. Madrid: Lid Editorial.

SOLANA, D. (2010). *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria*. Madrid: Doble You.

SORIANO COMTE, F. (2008). *La pelota no entra por azahar*. Barcelona: X

SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.

STIGLITZ, J,E . (2010). *Caída Libre*. Barcelona: Taurus.

TESONE, D; PLATT, A; y ALEXAKIS, G. (2005) "Collapsing stakeholders gGroups: Insight Sports Organizations Groups" *A journal of applied Business Research*. Vol 21. Num 2. Colorado: The Club Institute for Academic Resarch.

TOYOS RUGARCÍA, F; AGUDO SAN EMETERIO A. (2003). *Marketing del Fútbol*. Madrid: Pirámide.

TUÑEZ, M. (2004). *Relaciones informativas* en LOSADA DIAZ, JC. *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Ariel.

URRUTIA DE HOYOS, I; KASE,K; MARTI SANCHÍS,C y OPAZO BRETÓN, M. (2006). *El mapa estratégico del Real Madrid: El arte de construir una marca*. Análisis Financiero, Madrid.

VALLÉS, M. S. (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Síntesis, Madrid.

VAN DIJK, T. A. (1997): "El estudio del discurso", en VAN DIJK, T. A., *El discurso como estructura y proceso (vol. 2)*, Gedisa, Barcelona, pp. 21–65.

VAN RIEL, C.B.M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

VAN RIEL, C. (2000). "Sustaining the Corporate Store", en Schultz, M; Hatch, M.y Larson, M. (Eds.): *The Expressive Organization*, Oxford University Press, Oxford, pp. 157-181.

VAZQUEZ MONTALBÁN, M.(2005). *Fútbol: una religión en busca de un dios*. Madrid: Debate.

VÁZQUEZ, R., TRESPALACIOS , J. y RODRIGUEZ DEL BOSQUE , I. (2002). *Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales*. Madrid: Civitas.

VERDÚ, V. (1980). *El fútbol: mitos, ritos y símbolos*. Madrid Alianza Editorial.

VERDÚ, V. (2005). *Yo y tú, objetos de lujo*. Barcelona: Mondadori.

VERDÚ, V. (2009). *El capitalismo funeral*. Barcelona: Aagrama Editorial.

VILLAFANE, J. (1996). “La imagen de la empresa (I)”, en los principios marketing. Claves para la gestión comercial y de marketing de la empresa” en Cuadernos de Cinco Días, ESIC.

VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide

VILLAFANE, J. y otros (2000). *Manual de gestión de imagen y comunicación de la Universitat Jaume I*. Castelló: Publicacions de la Universitat Jaume I.

VILLAFANE, J. (2003a) *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. La gestión de intangibles empresariales. Madrid: Pirámide.

VILLAFANE. (2003b) *La gestión de la reputación corporativa*, en VILLAFANE, J. (dctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid

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

VISAUTA VINACUA, B. (1989). *Técnicas de investigación social. Recogida de datos*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

WESTPHALEN y PIÑUEL, J.M. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.

WILCOX, D,L.; CAMERON G.T. y XIFRA,J. (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson educación. 8ª edición.

WEIL,P. (1992). *La comunicación institucional*. Madrid: Paidós.

WOLF, M. (1994). *Los efectos sociales de los medios*. Barcelona: Paidós.

XIFRA, J. (2008). *La religión civil como fenómeno comunicativo*. En Versión 21, UAM Mexico,pp. 215 -232.

16.2. FUENTES HEMEROGRÁFICAS

BELINCHÓN, G. (2011). “El cine español se asoma al abismo” en El País, 7 de febrero.

CASTELLS, M. (2006). “Fútbol, identidad y globalización”. La Vanguardia, 6 de mayo.

CEBRIÁN, JL. (2011). “La tercera gran depresión.” EL País, 9 de enero.

CORTÉS ELVIRA, R. (1993) “El cambio necesario” Anuario del fútbol 1993/1994. Ediciones El País, Madrid.

FRIEDMAN, T.L. (2008). “All fall down” en el New York Times, 26 de noviembre.

GARCÍA MAYORA, J.V. (2001) “A más ingresos, más prudencia económica” en Fútbol Profesional, Revista oficial de la LFP, nº 4, julio, pp4—6.

GUASH, T. (2003) “Vivimos el peor momento de la historia del fútbol” entrevista a Juan José Hidalgo en As ,25 de mayo.

EL MUNDO (1995) “Bosman: he contribuido a la libertad de los jugadores”, 22 de diciembre.

EL MUNDO DEPORTIVO (1982). “El Real Madrid con publicidad en las camisetas”, 1 de julio.

EL PAÍS (1982). “La deuda del Real Madrid es de 1091 millones”, 27 de febrero.

EL PAÍS. (1983) “La Federación que no pase las auditoria a satisfacción no recibirá subvenciones” Entrevista con Romà Cuyàs, 20 de enero.

EL PAÍS (1983) “Atlético de Madrid, en camino de superar la quiebra”, 1 de septiembre.

EL PAÍS (1985) “La dimensión del los clubes de fútbol en España” Artículo de Josep Lluís Nuñez, 10 de enero.

EL PAÍS (1990). “Dorna comercializará la imagen del Real Madrid a cambio de 16.500 millones” , 5 de mayo.

- EL PAÍS** (1990). “Mendoza: la deuda de los clubes ronda los 25.000 millones”, 26 de enero.
- EL PAÍS** (1995). “F. Pérez: Ningún éxito se consigue sin estabilidad económica”, 4 de enero.
- EL PAÍS**, Editorial. (2011). La liga de prestigio barato, 7 de febrero.
- LAS PROVINCIAS** (1992). “De clubes a SAD”, 16 de junio.
- MARCA** (1992). “La reconversión”, 25 de agosto.
- MARCA** (2011). “Bancarrota”, 25 de junio.
- NAIM, M.** (2011). “Ni Facebook ni Twitter: son los Fusiles” en El País, 26 de febrero de 2011.
- O`NEILL, H. M.** (1986). “*Turnaround and Recovery: What Strategy Do You Need?*” Long Range Planning, 19, 1, Febrero.
- SANAHUJA PERIS, G.** (2007). “*¿Por qué utilizar marketing deportivo?*” El Periódico Mediterráneo, p6, suplemento Empresa, 3 de junio de 2007.
- SANAHUJA PERIS, G.** (2009). “El nuevo escenario del patrocinio deportivo” en El Periódico Mediterráneo, suplemento Empresa, 22 de noviembre de 2009.
- SORIANO COMTE, F.** (2008) “¿Cómo afectará la crisis económica al fútbol?” en La Vanguardia, 14 de octubre de 2008.
- VILLACAMPA, J.** (2011) “Este negocio es insostenible” en El País, 14 de marzo de 2011.

16.3. URL CONSULTADAS

20 MINUTOS [en línea] “Los clubes deben 752 millones de euros a Hacienda”.

<http://www.20minutos.es/noticia/1336867/0/deuda/clubes/hacienda/> [Visto el 18 de marzo de 2012]

20 MINUTOS [en línea] “Son Moix será desde hoy Ono Estadi”

<http://www.20minutos.es/noticia/141876/0/sonmoix/onoestadi/mallorca/> [Fecha de consulta: 7 de febrero de 2010].

ACCETURE [en línea] *Health of Global Economy Seen as Greatest Threat to Business in, Accenture Study Finds*: http://newsroom.accenture.com/article_print.cfm?article_id=4180 [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2010].

ACTUALIDAD DIGITAL [en línea] “El futuro de los negocios: la tecnología móvil”.

http://www.actualidaddigital.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1792:el-futuro-de-los-negocios-la-tecnologia-movil&catid=32:info [Fecha de consulta: 28 de febrero de 2011].

AIMC. [en línea] “Estudio general de medios febrero- noviembre de 2010”. 3 de diciembre de 2010. <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html> [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2011].

AS [en línea] “El Sevilla presentó una alternativa de reparto televisivo” 23 de octubre de 2010.

http://www.as.com/futbol/articulo/sevilla-presento-alternativa-reparto-televisivo/20101023dasdaifb_55/Tes [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2011].

AS [En línea] “Cristiano, el fichaje más caro de la historia”.

http://www.as.com/futbol/articulo/cristiano-fichaje-caro-historia/20090611dasdasftb_20/Tes .

[Fecha de visita: 12 de abril de 2011].

AS [En línea] “Del Nido expone hoy las bases de la revolución”

http://www.as.com/futbol/articulo/nido-expone-hoy-bases-revolucion/20110908dasdaiftb_17/Tes [Fecha de consulta: 7 de septiembre de 2011].

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN [en línea]: “*El Estado de la comunicación en España 2010* “. <http://www.dircom.com>. [Fecha de consulta: 14 de mayo de 2010].

ATKEARNEY [en línea] “Is European football too popular to fail?” 20 de mayo de 2010.

http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Is_European_Football_Too_Popular_to_Fail.pdf

[Fecha de consulta: 4 de marzo de 2011].

ATLÉTICO DE MADRID [en línea] “Atlético de Madrid y Shanghai Shenhua firman el comienzo de una poderosa alianza estratégica” 18 de noviembre de 2011.

<http://clubatleticodemadrid.com/es/atleticoaldia/noticias.asp?id=24948>. [visto el 18 de marzo de 2011].

BASKONIA [en línea] “Misión y visión”. <http://www.baskonia.com/es/mision.asp> [visto el 18 de marzo de 2011].

CAI ZARAGOZA [en línea] <http://www.basketzaragoza.net>. [10 de febrero de 2011]

CADENASER [En línea] “La ONU declara el acceso a Internet como un derecho humano”

http://www.cadenaser.com/tecnologia/articulo/onu-declara-acceso-internet-derecho-humano/csrrsror/20110609csrrsrtec_4/Tes [Fecha de visita: 10 de junio de 2011]

CB GRANADA [en línea]. <http://www.cbgranada.com>. [3 de febrero de 2011]

COE [en línea]

<http://www.coe.es/web/COEHOME.nsf/VClasificacionTercerMenu/66C314C3690DA0EEC1256E1A>

0039A11D?opendocument&Query=OLIMPISMO*5*-

Historia+del+COE?Inicios+del+Olimpismo+español. [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010].

COPE [en línea] “La liga amenaza con ir a la huelga el 3 de abril si se mantiene el fútbol en abierto” en Cope.es. 11 de febrero de 2011. <http://www.cope.es/deportes/11-02-11--la-liga-amenaza-con-ir-a-la-huelga-el-3-de-abril-si-se-mantiene-el-futbol-en-abierto-230415-1> [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2011].

COPE [en línea] “Is European football too popular to fail?” 6 de noviembre de 2002. <http://www.cope.es/deportes/06-11-02--jorgevaldanoenlamaña--3-0-233735-1/> [Fecha de consulta: 17 de febrero de 2010].

CORPORATE EXCELLENCE [En línea] “Discurso de lanzamiento de Corporate Excellence”. [http://www.corporateexcellence.org/index.php/Sala-de-Prensa/\(offset\)/1](http://www.corporateexcellence.org/index.php/Sala-de-Prensa/(offset)/1) [Fecha de consulta: 17 de enero de 2012.]

CULTURALIANET [en línea] <http://www.culturalianet.com/art/ver.php?art=14040> [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010].

DE LA CRUZ, J [en línea] *l estudio de social media en los clubes de fútbol españoles en* www.marketingydeporte.com [14 de noviembre de 2011]

DIARIOS DE FÚTBOL [En línea] “El Barça y Unicef: una camiseta estratégica” <http://www.diariosdefutbol.com/2006/09/08/barca-unicef-una-camiseta-estrategica/> [Fecha de visita: 12 de abril de 2011].

DIARIOS DE FÚTBOL [En línea] “Palabra de Axel” <http://www.diariosdefutbol.com/2011/09/06/el-futbol-y-los-intereses/>. [Fecha de consulta. 17 de octubre]

DIARIO SIGLO XXI [En línea] <http://www.diariosigloxxi.com/texto-diario/mostrar/73907/metemos-segundaarranca-la-liga-adelante-2011-2012> [Fecha de consulta: 18 de octubre de 2011].

EDELMAN [En línea] <http://www.slideshare.net/EdelmanSpain/edelman-trust-barometer-2011-6879488> [Fecha de consulta: 29 de enero de 2012].

EGEDA [en línea] Panorama audiovisual 2010. Madrid: Entidad de Gestión de los Derechos de los Productores Audiovisuales [Fecha de consulta: 1 de marzo de 2011].

EL CORREO GALLEGO [en línea] “La bandera española supera ideologías y se impone en las calles de toda España” 11 de julio de 2010.

<http://www.elcorreogallego.es/deportes/futbol/ecg/bandera-espanola-supera-ideologias-impone-calles-toda-espana/idEdicion-2010-07-10/idNoticia-567623/> [Fecha de consulta: 1 de marzo de 2011].

EL DESMARQUE [en línea] <http://elmarcadordejmsurroca.blogspot.com/2011/01/la-2-b-es-una-ruina.html>. [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2011].

EL FARO DE VIGO [en línea] “El Real Madrid firmará un acuerdo con una empresa norteamericana para expandir su marca en Estados Unidos” 22 de junio 2007.

<http://www.farodevigo.es/deportes/3029/real-madrid-firmara-acuerdo-empresa-norteamericana-expandir-marca-estados-unidos/144250.html> [visto el 18 de marzo de 2011].

EL MUNDO [en línea] “Un juez exige a Laporta 24 millones de euros” 3 de marzo de 2011.

<http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2011/03/03/futbol/1299180057.html> [visto el 4 de marzo de 2011].

EL MUNDO [En línea] “You tube negocia ofrecer deporte en directo”.

<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/02/23/comunicacion/1298465932.html> [Fecha de consulta: 23 de febrero de 2011].

EL MUNDO[en línea] <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/12/29/valladolid/1325172239.html> [Fecha de consulta: 29 de diciembre de 2011]

EI MUNDO DEPORTIVO [En línea] “Bodas y funerales: Cómo las entidades deportivas rentabilizan sus instalaciones”.

<http://www.mundodeportivo.com/gen/20101026/54057292670/noticia/bodas-y-funerales-como-las-entidades-deportivas-rentabilizan-sus-instalaciones.html> [Fecha de visita: 12 de abril de 2011].

EL MUNDO DEPORTIVO [En línea] Inauguración Estadio José Zorrilla, 20 de febrero de 1982:

<http://hemeroteca.elmundodeportivo.es/preview/1982/02/18/pagina-12/1077825/pdf.html?search=estadio%20jose%20zorrilla> [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010].

EL PAÍS [En línea] Fútbol y televisión: matrimonio en crisis”

http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Futbol/television/matrimonio/crisis/elpepisoc/20020414elpepisoc_1/Tes [Fecha de consulta: 22 de febrero de 2011].

EL PAÍS [En línea] “El fútbol español, al pelotazo”.

http://www.elpais.com/articulo/espana/futbol/espanol/pelotazo/elpporesp/20061113elpepinac_2/Tes. [Fecha de visita: 12 de abril de 2011].

EL PERIÓDICO [En línea]) <http://www.elperiodico.com/es/noticias/deportes/20110202/los-jugadores-del-fraikin-granollers-dejan-barba-por-cobrar-durante-meses/688572.shtml>. [Fecha de

Consulta: 10 de febrero de 2011].

EL SEVILLA. COM [En línea] “El Sevilla CF abandona la Fórmula League”

<http://elsevilla.lavanguardia.es/actualidad/22110-el-sevilla-desaparece-de-la-super-league-formula> [Fecha de visita: 12 de abril de 2011].

ESTUDIANTES [En línea] “Club de negocios Adecco Estudiantes”

<http://www.estudiantes.com/maniae.html>. [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010]

ESTUDIANTES [En línea] <http://www.estudiantes.es>. [Fecha de consulta: 3 de febrero de 2010].

EUROPA PRESS [en línea] “Albert Soler: "Animo a los responsables a racionalizar la gestión a los momentos que estamos viviendo" <http://www.europapress.es/deportes/futbol-00162/noticia-futbol-albert-soler-animo-responsables-racionalizar-gestion-momentos-estamos-viviendo-20110706121554.html> [Fecha de consulta: 2 de agosto de 2011].

EUROSPORT [En línea] “Amos y tiranos” <http://es.eurosport.yahoo.com/futbol/rubenuria/article/25650/> [Fecha de consulta: 8 de septiembre de 2011].

EXPANSIÓN [en línea] “El Joventut reduce los sueldos a la mitad”: 21 de febrero de 2011.
<http://www.expansion.com/2011/02/16/catalunya/1297845805.html> [visto 21 de febrero de 2011].

EXPANSIÓN [En línea] “Los equipos de fútbol podrán cobrar por las apuestas deportivas”.
<http://www.expansion.com/2011/04/12/empresas/deporte/1302612997.html?a=b25bcd4454803cde78c91a4849f34cdf&t=1302781767>. [Fecha de visita: 19 de abril de 2011].

FC BARCELONA [En línea] “Nou éxit del seient lliure”
<http://www.fcbarcelona.com/web/catala/noticies/club/temporada10-11/02/21/n110221115873.html> [Fecha de consulta: 22 de febrero de 2011].

FC CARTAGENA (en línea) <http://www.futbolclubcartagena.com>. [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2011].

FERRARI [en línea] “Disfruta de la red de tiendas de Ferrari”
http://www.ferrari.com/English/Pages/Store_Locator.aspx [visto el 12 de febrero de 2010]

FERNANDEZBELTRAN.ES [En línea] “Anunciantes y medios pactan al fin un sistema común de medición on-line” <http://www.fernandezbeltran.es/2011/05/13/anunciantes-y-medios-pactan-al-fin-un-sistema-de-comun-de-medicion-on-line/> [Fecha de visita: 1 de junio de 2011]

FÓRMULA TV. [en línea] “La final del mundial fue vista por 700 millones de personas en todo el mundo” en [Formulatv.com](http://www.formulatv.com). 13 de julio de 2010.
<http://www.formulatv.com/noticias/15734/audiencias-final-mundial-vista-700-millones-personas-en-todo-el-mundo/> [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2011]

GRANADA CF [en línea]. <http://www.granadacf.es>. [Fecha de consulta: 3 de febrero de 2011].

GROSS, M: “Características 1.0 que impiden ser organizaciones 2.0” 26-02-2009.
http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455683/Caracteristicas_1_0_que_impiden_ser_organizaciones_2_0.htmlGROSS (2009) 26/02/2009[Fecha de consulta:22 de febrero de 2011]

GRUPO PEGASO [En línea] “Alianza Real Madrid y Grupo Pegaso de Mexico”: http://www.grupo-pegaso.com/deportes_rmadrid.html. [Fecha de consulta: 20 de febrero de 2010]

HERALDO. [en línea] “La Superbowl 2011, record de audiencia en Estados Unidos” en Heraldos.es. 8 de febrero de 2011.

http://www.heraldo.es/noticias/comunicacion/la_superbowl_2011_programa_mas_visto_historia.html [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2011].

HÉRCULES CF (en línea). <http://www.herculescf.es> [Fecha de consulta: w de febrero de 2010].

IESPORT [En línea] “La figura del director de comunicación de una entidad deportiva”

<http://www.iesport.es/es/comunidad-docente/documentosiesport/164.html> [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2011].

INFOADEX. [En línea] “Estudio de inversión publicitaria 2012”. 28 de febrero de 2011.

<http://www.infoadex.es/estudios.html> [Fecha de consulta: 1 de marzo de 2011].

INTERECONOMÍA. [En línea] <http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/finanzas-personales/claves/barca-fuera-champions-si-dependiera-clasificacion-presu> [Fecha de consulta: 18 de octubre de 2011].

INTERNET WORLD STATS [En línea]. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Fecha de visita: 24 de febrero de 2011]

INVERTIA. [en línea] “Mediapro dice que Sogecable no podrá emitir ningún partido a próxima temporada”. 23 de febrero de 2011. <http://www.invertia.com/noticias/articulo-final.asp?idNoticia=2364783> [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2011]

ITURBE, J. [en línea] “Cuatro formas de entender Internet en empresa”. En Consultoría Artesana, <http://blog.consultorartesano.com/2010/04/cuatro-formas-de-entender-internet-en-la-empresa.html> [Fecha de consulta: 19 de abril de 2010]

JOVENTUT DE BADALONA (en línea). <http://www.penya.com>. [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2010]

LAIETA [en línea] <http://www.laieta.es/> [Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010]

LA OPINIÓN DE GRANADA (en línea)

<http://www.laopiniondegranada.es/deportes/2009/07/10/deportes-acuerdo-total-pozzo-granada/138970.htm>. [Fecha de consulta: 11 de febrero de 2010]

LAS PROVINCIAS [En línea]: “Bodas, bautizos, comuniones en Mestalla”

<http://www.lasprovincias.es/valencia/20090210/deportes/mas-futbol/bodas-bautizos-comuniones-mestalla-20090210.html> [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2010]

LA VANGUARDIA (en línea)

<http://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20110425/54145699460/angel-torres-anuncia-la-venta-del-getafe-al-royal-emirates-group.html> [Fecha de consulta: 15 de febrero de 2011]

LA VANGUARDÍA [En línea] “La LFP amenaza a las radios con los tribunales”

<http://www.lavanguardia.com/deportes/20110829/54207238876/la-lfp-amenaza-a-las-radios-con-los-tribunales.html> [Fecha de consulta: 30 de agosto de 2011]

LEVANTE UD [en línea] <http://www.levanteud.es> [Fecha de consulta: 3 de febrero de 2011]

LEVANTE- EMV [en línea] “EL levante gana más de mil abonados gracias a la última campaña del club”: 5 de febrero de 2010. <http://www.levante-emv.com/deportes/2010/02/05/levante-gana-mil-abonados-semana-gracias-ultima-campana-club/676104.html> [visto 21 de febrero de 2010]

LIBERTAD DIGITAL [en línea] “No soy intervencionista pero es necesario reinventar el fútbol”¹⁴ de septiembre de 2009. <http://www.libertaddigital.com/economia/lissavetzky--no-soy-intervencionista-pero-es-necesario-regular-el-futbol-1276370373/> [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2011]

LIGA DE FÚTBOL PROFESIONAL. [En línea]] <http://www.lfp.es/default.a2> [fecha de consulta: 18 de febrero de 2010].

MANAGING SPORT [En línea] “Del Nido: Alguien cree que un club con 14 millones de presupuesto puede competir con otro de 400”. http://www.maangingsport.com/es_alguiencree+queunclubcon14millonesde+presupuesto+puede+competir+con+0 [Fecha de visita: 17 de mayo de 2011].

MARCA [en línea] “Punk, anarquismo y condones en la Bundesliga” 10 de mayo de 2010.

http://www.marca.com/2010/05/10/futbol/futbol_internacional/bundesliga/1273491004.html?a=365e7e8bf1adbf23f5ce891d76a764d6&t=1273495826/ [Fecha de consulta: 1 de marzo de 2011].

MÁS LIGA [en línea] [http://masliga.com/22139/cultura-futbol/analistas/ley-concursal-](http://masliga.com/22139/cultura-futbol/analistas/ley-concursal-%C2%BFsolucion-o-engano/)

[%C2%BFsolucion-o-engano/](http://masliga.com/22139/cultura-futbol/analistas/ley-concursal-%C2%BFsolucion-o-engano/) [Fecha de consulta: 17 de enero de 2012]

MOTO GP [En línea] “Faubel lucirá los colores del Valencia CF”

<http://www.motogp.com/es/news/2009/Faubel+welcomes+Valencia+CF+to+World+Championship+0> [Fecha de visita: 12 de abril de 2011].

NATIONAL AMERICAN SOCIETY SPORTS MANAGEMENT. [en línea]

http://www.nassm.com/InfoAbout/SportMgmtPrograms/United_States. [Fecha de visita: 9 de abril de 2011].

NOTAS DE FÚTBOL [En línea] “La gira del Barça por Asia”. <http://www.notasdefutbol.com/futbol-mediatico/la-poco-efectiva-gira-del-barca-por-asia> [Fecha de visita: 12 de abril de 2011].

O'REILLY, T. [En línea] *Qué es Web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software*. Sociedad de la Información de Telefónica:

http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116300061&activo=4.do?elem=2146. [Fecha de consulta: 24 de febrero de 2011].

PÉREZ CRESPO, S. (2007). [En línea]: *¿Cómo será la web 3.0?* Sociedad de la Información de Telefónica:

http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009100116310011&activo=4.do?elem=4215. [Fecha de consulta: 24 de febrero de 2011].

PERIODISMO HUMANO: [En línea]

<http://periodismohumano.com/sociedad/15-de-octubre-el-sueno-de-un-nuevo-poder-ciudadano-global.html> [Fecha de visita: 24 de febrero de 2011]

PR NOTICIAS [En línea] Julio Feo en entrevista publicada en prnoticias.com, el 25 de marzo de 2003. [Fecha de consulta: 15 de febrero de 2010].

PÚBLICO. [en línea] “La Cope le quita el carrusel a la SER”. 16 de agosto de 2010.

<http://www.publico.es/televisionygente/332473/la-cope-le-quita-carrusel-a-la-ser> [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2011].

RACING CLUB [En línea]

http://www.realracingclub.es/el_club/historia/de_vocacion_pionero/ampliar.php?Id_contenido=353&v=0 [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2010].

SANAHUJA PERIS, G. [en línea] *Días de Boxes*

http://www.managingsport.com/d%C3%ADa_de_boxes_por_guillermo_sanahuja_ex_director_marketing_cd_castell%C3%B3n Fecha de consulta: 2 de agosto de 2011].

SPORT [en línea] “Pronto habrá ley del deporte” el 27 de febrero de 2010.

http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idtipusrecurs_PK=7&idnoticia_PK=691036 [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2011].

TELEFÓNICA [en línea]

http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/estrucorganiz/equipdirect.shtml. [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2011].

TUBASKET.COM [En línea] <http://www.tubasket.com/noticia/Presupuestos-ACB-El-del-Bara-mayor-que-el-del-Madrid.-Sabes-cul-es-el-de-tu-equipo/110687> [Fecha de consulta: 18 de octubre de 2011].

UD ALMERÍA (en línea) <http://www.udalmeriasad.com>. [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2011].

UNICAJA MÁLAGA (en línea). <http://www.unicajamalaga.es> [Fecha de consulta: 10 de febrero de 2011].

UNIVERSAL BASKET [en línea] “Una liga de 17 equipo porque Akasvayu desaparece”: 25 de julio 2008. <http://www.universalbasket.es/una-liga-de-17-equipos-porque-girona-desaparece/> [visto el 7 de marzo d 2010]

UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID. [en línea]

<http://www.rm.uem.es/es/programas/master-comunicacion-y-periodismo-deportivo/programa>
[visto el 7 de marzo d 2010]

UNIVERSITY OF CENTRAL LANCASHIRE (en línea)

http://www.uclan.ac.uk/information/courses/ba_hons_sportpr.php. (10 de febrero de 2011)

URRUTIA DE HOYOS, I; KASE,K; MARTI SANCHÍS,C y OPAZO BRETÓN, M. (2006) *El mapa estratégico del Real Madrid: El arte de construir una marca*. Análisis Financiero, Madrid.

<http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/2C2B41246AE33DDFC12570580036E22E?OpenDocument>

VALENCIA CF (en línea). <http://www.valenciacf.es> [Fecha de consulta: 3 de febrero de 2011].

VILLAFAÑE Y ASOCIADOS/ MERCOS (en línea) <http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/2>.
[Fecha de consulta: 10 de febrero de 2011].

VILLAFAÑE, J. (2010). *¿Qué influye más en la reputación?* En línea: www.villafañe.info:

<http://www.merco.info/es/blogs/1/posts/87>. [Fecha de visita: 14 de octubre de 2010]

YOU TUBE [En línea]: <http://www.youtube.com/watch?v=8CWQEcs5R7g> [Fecha de consulta: 16 de febrero de 2010]

16.4. FUENTES ORALES

ALLOZA, A (2010): en una ponencia que tuvo lugar el Máster de Nueva tendencias y procesos de innovación en comunicación de la Universitat Jaume I. Marzo de 2010.

CAPRIOTTI, P (2010): En una ponencia que tuvo lugar en el Máster de Nuevas Tendencias e Innovación en Comunicación de la Universitat Jaume I de Castelló. Abril de 2010.

FERNANDEZ BELTRÁN (2010): En una ponencia que tuvo lugar en el Máster de Nuevas Tendencias e Innovación en Comunicación de la Universitat Jaume I de Castelló. Febrero de 2010.

MORENO, JA. (2010): EN una ponencia que tuvo lugar en el Máster de Nuevas Tendencias e Innovación en Comunicación de la Universitat Jaume I de Castelló. Mayo de 2010.

17. ANEXOS

17.1. CARTA MODELO DE SOLICITUD DE ENTREVISTA

12 de septiembre de 2011

A la atención de Rafael Alique,

Director de Comunicación del Atlético de Madrid.

Hola Rafael,

Mi nombre es Guillermo Sanahuja y soy investigador de la Universidad Jaume I de Castellón. Anteriormente he ejercido profesionalmente en el seno de clubes deportivos y en estos momentos me encuentro desarrollando la última etapa de mi tesis doctoral cuyo título es *El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales españoles: retos y modelos para alcanzar la excelencia*. El director de este proyecto es el catedrático D. Rafael López Lita.

Esta etapa consiste en el desarrollo del trabajo de campo de la investigación. En este caso la formulación de una encuesta a los responsables de comunicación y/o marketing de todos los clubes profesionales de baloncesto y fútbol en España comprendidos en la ACB y LFP.

Por este motivo, me dirijo a ti, para concertar una cita telefónica y en ese espacio de tiempo, no superior a veinte minutos, responder un cuestionario *on-line* acerca de la práctica de su trabajo. Si te parece interesante conocer el contenido del cuestionario antes de concretar la entrevista, no tengo ningún problema en remitírtelo por esta vía.

Quedo a la espera de tu respuesta y agradezco, muy sinceramente y de antemano, tu colaboración. A la postre, el objeto de esta tesis doctoral consiste en aportar conocimiento y herramientas que faciliten el trabajo de los profesionales de la industria del deporte.

Si tienes a bien atenderme, te agradecería que me remitiera un correo con el día y hora que dispones de un hueco en tu agenda. Muchas gracias.

Saludos,

Guillermo Sanahuja Peris
guillermosanahuja@hotmail.com

17.2. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Tu también puedes lanzar encuestas como esta
Gestiona GRATIS tus propias encuestas online



DIRECTOR DE COMUNICACIÓN _ El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles: retos y modelos para alcanzar la excelencia

Abandonar->

Continuaré más tarde

1.- DATOS

*1. Nombre del entrevistado:

*2. Club y cargo:

3. Fecha:

1 / 6

Siguiente->

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN _ El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles: retos y modelos para alcanzar la excelencia

Abandonar->

Continuaré más tarde

2.- ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

*4. ¿Cuál es la distribución de ingresos en porcentaje de su club (televisión, entradas y abonos, patrocinio y comercial, merchandising, atípicos)?

- 40% TV, 20% Abonos, 20% Patrocinio y comercial, 5% atípicos, 5% otros.
 40% Patrocinio y comercial, 15% Abonos, 15% TV, 5% atípicos, 5% otros.
 Otra.

*5. ¿En qué posición del organigrama se ubica el director de comunicación en su club?

- Junto al líder de la organización.
 En un segundo escalón de la organización.
 Como un mando intermedio.

*6. ¿Cuántas personas forman el departamento de comunicación? Puede marcar varias respuestas.

- 1-2.
 3-5.
 6-10.
 10-15.
 16-25.
 Más de 26.

*7. ¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? Puede marcar varias respuestas

- Ciencias de la comunicación (Publicidad y RRPP, Periodismo, Comunicación Audiovisual).
 Ciencias Empresariales, Económicas o Administración de Empresas.
 Postgrado.
 Otras.

*8. ¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento? Puede marcar varias respuestas.

- Ciencias de la comunicación (Publicidad y RRPP, Periodismo, Comunicación Audiovisual).
 Ciencias Empresariales, Económicas o Administración de Empresas.
 Postgrado.
 Otras.
 No importa la titulación, esta profesión es una cuestión de actitud.

*9. El departamento dispone de presupuesto propio?

- Sí.
 No.

***10. ¿De quién depende el responsable del departamento? Puede marcar varias respuestas.**

- Presidencia.
- Consejero delegado.
- Consejo del área.
- Gerencia/Dirección general.
- Director de marketing.

***11. ¿Qué relación mantiene con la Fundación de su club?**

- No existe ninguna Fundación vinculada.
- Colaboramos puntualmente.
- Asesoría.
- Desarrollamos parte del trabajo, la Fundación tan sólo es una marca.

***12. ¿Qué relación mantiene con el departamento de marketing?**

- Nula
- Colaboramos puntualmente
- Colaboramos estrechamente
- Totalmente unidos

<-Anterior Siguiente->

2 / 6

***13. ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación? Puede marcar varias respuestas.**

- Definir, ejecutar y evaluar la estrategia de imagen y reputación corporativa del Club.
- Definir y ejecutar el plan anual de comunicación.
- Definir y ejecutar el plan anual de marketing.
- Regular las normas que han de regir el estilo de comunicación y la identidad visual.
- Gestionar las campañas publicitarias del club.
- Prever, coordinar y ejecutar la comunicación de crisis.
- Coordinar y ejecutar la comunicación financiera
- Elaborar la comunicación de RSC.
- Coordinar la comunicación interna.
- Analizar, planificar y ejecutar las acciones de su club como patrocinador.
- Coordinar y tutelar la comunicación del presidente.
- Gestionar las relaciones y acciones comunicativas del Club con los medios.
- Servicio de fotografía y recursos audiovisuales.
- Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno y del Club.
- Gestionar los medios propios de comunicación y contenidos de comunicación del Club.
- Coordinar el monitor Interno de imagen y reputación y conocer al consumidor.
- Planificar, coordinar y ejecutar los eventos corporativos.
- Definir y planificar el mapa de patrocinadores del Club/ Plan de patrocinios.
- Coordinar el conjunto de comunicaciones y eventos relativos a los patrocinadores.
- Realización de informes de resultados tangibles e intangibles para los patrocinadores.
- Control y dirección comercial de todos los soportes publicitarios del club.
- Control y dirección comercial de todas aquellas actividades supeditadas a la comercialización de productos de merchandising y distribución.
- Control y dirección comercial de todos los recursos de explotación del club.

***14. ¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación? Puede marcar varias respuestas.**

- Contacto con la alta dirección.
- Relaciones con los medios.
- Diseño de estrategias.
- Relaciones con públicos externos.
- Relaciones con otros departamentos.
- Consecución de ingresos.

***15. Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas.**

- Comunicación institucional.
- Comunicación de producto o comercial.
- Comunicación interna.

16. ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas.

- Relaciones informativas.
- Medios propios.
- Comunicación financiera.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación publicitaria.
- Eventos corporativos.
- Comunicación interna.
- Comunicación de RSC.
- Patrocinio.
- Comunicación del presidente.
- Captación de fondos a través de patrocinio.
- Captación de fondos a través de soportes publicitarios.
- Captación de fondos a través de licencias de merchandising o imagen.
- Captación de fondos a través de licencias de otros activos atípicos del club.

***17. ¿Qué técnicas asumirán un mayor protagonismo en un futuro próximo? Puede marcar varias respuestas.**

- Relaciones informativas.
- Medios propios.
- Comunicación financiera.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación publicitaria.
- Eventos corporativos.
- Comunicación interna.
- Comunicación de RSC.
- Patrocinio.
- Comunicación del presidente.
- Captación de fondos a través de patrocinio.
- Captación de fondos a través de soportes publicitarios.
- Captación de fondos a través de licencias de merchandising o imagen.
- Captación de fondos a través de licencias de otros activos atípicos del club.
- Campañas promocionales.
- Plataformas de fidelización e aficionados y empresas.
- Creación y tratamiento de bases datos.
- Marketing directo.
- Establecimiento de canales de distribución.
- Marketing social.

***18. ¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo?**

- Sí.
- No.

19. ¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas.

- Contenidos en red y aplicaciones para móviles.
- IPTV.
- Autogeneración de contenidos por usuarios.
- Redes sociales.
- CRM.
- Otras.

3 / 6

<-Anterior

Siguiente->

4.- EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

***20. ¿En las relaciones informativas que herramientas, acciones y medios utiliza? Puede marcar varias respuestas.**

- Ruedas de prensa.
- Área de prensa virtual.
- Notas/ comunicados de prensa via correo electrónico/fax.
- Dossier corporativo de prensa.
- Entrevistas.
- Filtración.
- Off the record.
- Sms de alerta. Redes sociales.

***21. ¿Dispone de una agenda programada de información a los medios?**

- Sí.
- No.

***22. ¿Dispone de algún reglamento interno y externo de relación con los medios?**

- Sí.
- No.

***23. ¿En la gestión de medios propios que canales utiliza el club? Puede marcar varias respuestas.**

- Web corporativa o portal.
- Blog/ blogs corporativos.
- Radio.
- Televisión.
- Revista periódica.
- Periódico de encuentro.
- Canal de video on line.
- Redes sociales.
- IPTV.
- Contenidos para móviles.
- Guía del socio.

***24. ¿Recurre a empresas externas para producir estos contenidos?**

- Sí.
- No.

***25. ¿Qué herramientas, acciones y medios utiliza en la comunicación financiera? Puede marcar varias respuestas.**

- Avisos financieros obligatorios
- Publicidad financiera
- Comunicación con los accionistas
- Informe o memoria anual

***26. ¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?**

- Transmitir transparencia.
- Informar a accionistas.
- Mejorar imagen, reputación y confianza.

***27. ¿Dispone de un plan de comunicación de crisis?**

- Sí.
- No.

***28. ¿Cuáles son las campañas de publicidad más habituales a lo largo de la temporada? Puede marcar varias respuestas.**

- Campaña de abonos/ temporada.
- Campaña de abonos/ media temporada.
- Campañas de imagen.
- Promoción merchandising.
- Determinados encuentros.

29. ¿Cuáles son los conceptos, argumentos o ejes de comunicación más habituales en las campañas de publicidad de su club? Puede marcar varias respuestas.

- Orgullo de pertenencia.
- Pasión.
- Precio.
- Humor.
- Entretenimiento/ Diversión.

***30. ¿En la comunicación publicitaria o de producto que soportes utiliza? Puede marcar varias respuestas.**

- Televisión.
- Radio.
- Prensa.
- Exterior.
- Banners en internet.
- Redes sociales y virales.
- Marketing directo.

***31. ¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios?**

- Agencias de publicidad.
- Agencias de planificación de medios.
- A ambas.
- No.

***32. ¿Qué eventos corporativos celebra el club? Puede marcar varias respuestas.**

- Presentación de temporada.
- Presentación de jugadores.
- Encuentro de empresarios.
- Exposiciones y eventos de carácter histórico.
- Encuentros de peñas.
- Charlas y encuentros formativos.
- Road shows.
- Eventos de la cantera.

***33. ¿Recurre a agencias especializadas?**

- Sí.
- No.

***34. ¿Qué acciones y canales de comunicación interna emplea? Puede marcar varias respuestas.**

- Revista de prensa.
- Manual de acogida.
- Manual de procedimiento.
- Periódico electrónico.
- Intranet.
- Intranet restringida.
- Videorevista de empresa.
- Eventos de la cantera.

***35. ¿Existe un plan explícito de comunicación interna?**

- Sí.
- No.

***36. ¿Qué soportes de comunicación utiliza para transmitir la RSC de su organización? Puede marcar varias respuestas.**

- Memoria anual.
- Informe de responsabilidad de GRI.
- Comunicados de prensa.
- Eventos.
- Publicidad.
- Contenido en medios propios.

***37. ¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?**

- Acción social.
- Colaborar con los necesitados.
- Reconocimiento de los grupos de interés.
- Mejor imagen.

38. ¿Qué acciones de patrocinio desarrolla? Puede marcar varias respuestas.

- Cultural.
- Deporte local.
- Deporte base.
- Causas solidarias.
- Colaboración con entorno.
- Es una cuestión de marketing social.
- No se desarrolla ninguna acción.

***39. ¿El líder de la organización recibe algún tipo de formación en comunicación oral?**

- Sí.
- No.

***40. ¿Cada cuánto tiempo interviene públicamente el presidente?**

- Semanalmente.
- Cada quince días.
- Mensualmente.
- Trimestralmente.
- Cuando lo cree oportuno.

[<-Anterior](#) [Siguiente>](#)

4 / 6

5.- PLANIFICACIÓN Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

***41. ¿El club que usted representa tiene una misión y visión?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***42. ¿El club reconoce unos valores propios u orientaciones?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***43. ¿El club cuenta con un plan estratégico general?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***44. ¿Existe una estrategia de comunicación y marketing en línea con la estrategia del Club?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- Todavía no está, pero se está considerando.
- No.

***45. ¿El departamento cuenta con unos objetivos específicos?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***46. ¿El club cuenta con un manual de gestión de la imagen y comunicación?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***47. ¿El club cuenta con un plan director de reputación?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***48. ¿El club cuenta con un plan anual de comunicación?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***49. ¿El club cuenta con un plan anual de marketing?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***50. ¿El Club que representa tiene una normativa general de comunicación?**

- Sí, de forma explícita en un documento
- Sí, aunque no está redactada
- No.

***51. ¿El club cuenta con submarcas?**

- Sí.
- Sí, están reglamentadas en un manual de identidad visual propio.
- No.

***52. ¿El club cuenta con un mapa de públicos?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***53. ¿Cuáles son los públicos de mayor importancia? Puede marcar varias respuestas.**

- Consejo.
- Jugadores.
- Empleados.
- Jugadores y padres deporte base.
- Accionistas.
- Abonados.
- Socios
- Exabonados.
- Agrupaciones de abonados.
- Agrupaciones de accionistas.
- Medios de comunicación.
- Líderes de opinión.
- Patrocinadores/clientes.
- Expatrocinadores/exclientes.
- Autoridades políticas.
- Organismos deportivos.
- Aficionados/abonados potenciales.
- Clientes potenciales.

[<-Anterior](#) [Siguiente->](#)

5 / 6

6.- INVESTIGACIÓN, AUDITORÍA, INTANGIBLES Y CONOCIMIENTO

***54. ¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación? Puede marcar varias respuestas.**

- Sí, de imagen a través de una consultora.
- Sí, de reputación a través de una consultora.
- Sí, de imagen de forma interna.
- Sí, de reputación de forma interna.
- No.

***55. ¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor o de mercado? Puede marcar varias respuestas.**

- Sí, de consumidor a través de una consultora.
- Sí, de mercado través de una consultora.
- Sí, de consumidor de forma interna.
- Sí, de mercado de forma interna.
- No.

***56. ¿Qué vías de intercambio de información con los distintos públicos utiliza su organización? Puede marcar varias respuestas.**

- Buzón de sugerencias físico.
- Buzón de sugerencias virtual.
- Redes sociales.
- Investigación.
- Observación de foros virtuales.
- Encuentros y entrevistas con los distintos grupos.

***57. ¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club? Puede marcar varias respuestas.**

- La marca.
- La reputación.
- La historia.
- La adhesión y pasión por el club.
- La imagen.
- El sentimiento de la afición.

***58. ¿Cree que este valor intangible directamente vinculado a la consecución de ingresos?**

- Sí.
- No.

***59. ¿Los integrantes del departamento de comunicación y marketing asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados? Puede marcar varias respuestas.**

- Sí, especializados en comunicación y marketing.
- Sí, especializados en deporte.
- No, no hay tiempo.

[<-Anterior](#) [Fin->](#)

17.3. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A DIRECTOR DE MARKETING

Tu también puedes lanzar encuestas como esta
Gestiona GRATIS tus propias encuestas online



DIRECTOR DE MARKETING _ El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles: retos y modelos para alcanzar la excelencia

Abandonar->

Continuaré más tarde

1.- DATOS:

*1. Nombre:

*2. Club y cargo:

3. Fecha:

Siguiente->

1 / 6

2.- ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

*5. ¿Cuál es la distribución de ingresos en porcentaje de su club (televisión, entradas y abonos, patrocinio y comercial, merchandising, atípicos)?

- 40% TV, 20% Abonos, 20% Patrocinio y comercial, 5% atípicos, 5% otros.
 40% Patrocinio y comercial, 15% Abonos, 15% TV, 5% atípicos, 5% otros.
 Otra.

*6. ¿En qué posición del organigrama se ubica el director de marketing en su club?

- Junto al líder de la organización.
 En un segundo escalón de la organización.
 Como un mando intermedio.

*7. ¿Cuántas personas forman el departamento de marketing? Puede marcar varias respuestas.

- 1-2.
 3-5.
 6-10.
 10-15.
 16-25.
 Más de 26.

*8. ¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? Puede marcar varias respuestas

- Ciencias de la comunicación (Publicidad y RRPP, Periodismo, Comunicación Auidovisual).
 Ciencias Empresariales, Económicas o Administración de Empresas.
 Postgrado.
 Otras.

*9. ¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento? Puede marcar varias respuestas.

- Ciencias de la comunicación (Publicidad y RRPP, Periodismo, Comunicación Auidovisual).
 Ciencias Empresariales, Económicas o Administración de Empresas.
 Postgrado.
 Otras.
 No importa la titulación, esta profesión es una cuestión de actitud.

*10. El departamento dispone de presupuesto propio?

- Sí.
 No.

*11. ¿De quién depende el responsable del departamento? Puede marcar varias respuestas.

- Presidencia.
 Consejero delegado.
 Consjero del área.
 Gerencia/Dirección general.
 Director de comunicación.

*12. ¿Qué relación mantiene con la Fundación de su club?

- No existe ninguna Fundación vinculada.
 Colaboramos puntualmente.
 Asesoría.
 Desarrollamos parte del trabajo, la Fundación tan sólo es una marca.

***13. ¿Qué relación mantiene con el departamento de comunicación?**

- Nula
- Colaboramos puntualmente
- Colaboramos estrechamente
- Totalmente unidos

2 / 6

***14. ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de marketing? Puede marcar varias respuestas.**

- Definir, ejecutar y evaluar la estrategia de imagen y reputación corporativa del Club.
- Definir y ejecutar el plan anual de comunicación.
- Definir y ejecutar el plan anual de marketing.
- Regular las normas que han de regir el estilo de comunicación y la identidad visual.
- Gestionar las campañas publicitarias del club.
- Prever, coordinar y ejecutar la comunicación de crisis.
- Coordinar y ejecutar la comunicación financiera
- Elaborar la comunicación de RSC.
- Coordinar la comunicación interna.
- Analizar, planificar y ejecutar las acciones de su club como patrocinador.
- Coordinar y tutelar la comunicación del presidente.
- Gestionar las relaciones y acciones comunicativas del Club con los medios.
- Servicio de fotografía y recursos audiovisuales.
- Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno y del Club.
- Gestionar los medios propios de comunicación y contenidos de comunicación del Club.
- Coordinar el monitor Interno de imagen y reputación y conocer al consumidor.
- Planificar, coordinar y ejecutar los eventos corporativos.
- Definir y planificar el mapa de patrocinadores del Club/ Plan de patrocinios.
- Coordinar el conjunto de comunicaciones y eventos relativos a los patrocinadores.
- Realización de informes de resultados tangibles e intangibles para los patrocinadores.
- Control y dirección comercial de todos los soportes publicitarios del club.
- Control y dirección comercial de todas aquellas actividades supeditadas a la comercialización de productos de merchandising y distribución.
- Control y dirección comercial de todos los recursos de explotación del club.

***15. ¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de marketing? Puede marcar varias respuestas.**

- Contacto con la alta dirección.
- Relaciones con los medios.
- Diseño de estrategias.
- Relaciones con públicos externos.
- Relaciones con otros departamentos.
- Consecución de ingresos.

***16. Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas.**

- Comunicación institucional.
- Comunicación de producto o comercial.
- Comunicación interna.

17. ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas.

- Relaciones informativas.
- Medios propios.
- Comunicación financiera.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación publicitaria.
- Eventos corporativos.
- Comunicación interna.
- Comunicación de RSC.
- Patrocinio.
- Comunicación del presidente.
- Captación de fondos a través de patrocinio.
- Captación de fondos a través de soportes publicitarios.
- Captación de fondos a través de licencias de merchandising o imagen.
- Captación de fondos a través de licencias de otros activos atípicos del club.
- Campañas promocionales.
- Plataformas de fidelización e aficionados y empresas.
- Creación y tratamiento de bases datos.
- Marketing directo.
- Establecimiento de canales de distribución.
- Marketing social.

***18. ¿Qué técnicas asumirán un mayor protagonismo en un futuro próximo? Puede marcar varias respuestas.**

- Relaciones informativas.
- Medios propios.
- Comunicación financiera.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación publicitaria.
- Eventos corporativos.
- Comunicación interna.
- Comunicación de RSC.
- Patrocinio.
- Comunicación del presidente.
- Captación de fondos a través de patrocinio.
- Captación de fondos a través de soportes publicitarios.
- Captación de fondos a través de licencias de merchandising o imagen.
- Captación de fondos a través de licencias de otros activos atípicos del club.
- Campañas promocionales.
- Plataformas de fidelización e aficionados y empresas.
- Creación y tratamiento de bases datos.
- Marketing directo.
- Establecimiento de canales de distribución.
- Marketing social.

***19. ¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo?**

- Sí.
- No.

20. ¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas.

- Contenidos en red y aplicaciones para móviles.
- IPTV.
- Autogeneración de contenidos por usuarios.
- Redes sociales.
- CRM.
- Otras.

[<-Anterior](#) [Siguiente->](#)

3 / 6

4.- EMPLEO DE TÉCNICAS DE MARKETING

***21. ¿En la gestión de medios propios que canales utiliza el club? Puede marcar varias respuestas.**

- Web corporativa o portal.
- Blog/ blogs corporativos.
- Radio.
- Televisión.
- Revista periódica.
- Periódico de encuentro.
- Canal de video on line.
- Redes sociales.
- IPTV.
- Contenidos para móviles.
- Guía del socio.

***22. ¿Recurre a empresas externas para producir estos contenidos?**

- Sí.
- No.

***23. ¿Cuáles son las campañas de publicidad más habituales a lo largo de la temporada? Puede marcar varias respuestas.**

- Campaña de abonos/ temporada.
- Campaña de abonos/ media temporada.
- Campañas de imagen.
- Promoción merchandising.
- Determinados encuentros.

24. ¿Cuáles son los conceptos, argumentos o ejes de comunicación más habituales en las campañas de publicidad de su club? Puede marcar varias respuestas.

- Orgullo de pertenencia.
- Pasión.
- Precio.
- Humor.
- Entretenimiento/ Diversión.

***25. ¿En la comunicación publicitaria o de producto que soportes utiliza? Puede marcar varias respuestas.**

- Televisión.
- Radio.
- Prensa.
- Exterior.
- Banners en internet.
- Redes sociales y virales.
- Marketing directo.

***26. ¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios?**

- Agencias de publicidad.
- Agencias de planificación de medios.
- A ambas.
- No.

***27. ¿Qué eventos corporativos celebra el club? Puede marcar varias respuestas.**

- Presentación de temporada.
- Presentación de jugadores.
- Encuentro de empresarios.
- Exposiciones y eventos de carácter histórico.
- Encuentros de peñas.
- Charlas y encuentros formativos.
- Road shows.
- Eventos de la cantera.

***28. ¿Recurre a agencias especializadas?**

- Sí.
- No.

***29. ¿Qué soportes de comunicación utiliza para transmitir la RSC de su organización? Puede marcar varias respuestas.**

- Memoria anual.
- Informe de responsabilidad de GRI.
- Comunicados de prensa.
- Eventos.
- Publicidad.
- Contenido en medios propios.

***30. ¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?**

- Acción social.
- Colaborar con los necesitados.
- Reconocimiento de los grupos de interés.
- Mejor imagen.

31. ¿Qué acciones de patrocinio desarrolla? Puede marcar varias respuestas.

- Cultural.
- Deporte local.
- Deporte base.
- Causas solidarias.
- Colaboración con entorno.
- Es una cuestión de marketing social.
- No se desarrolla ninguna acción.

***32. ¿Qué herramientas utiliza para la generación de ingresos a través de patrocinio o soportes publicitarios? Puede marcar varias respuestas**

- Catálogos comerciales.
- Informes de report.
- Acciones de hospitalidad.
- Otras.

***33. ¿Cuál cree que es el principal activo publicitario de su club?**

- Naming right equipo.
- Naming right estadio.
- Pecho de la camiseta.
- Vallas perimetrales.

34. ¿Tiene establecida una política de productos de merchandising oficiales?

- Sí.
- No.

***35. ¿Su club dispone de plataformas de fidelización a aficionados o empresas?**

- Sí, para aficionados.
- Sí, para empresas.
- Sí, a para ambos colectivos.
- No

*36. ¿Tiene red de tiendas propias o distribuye en redes externas?

- Sí.
- No.

*37. ¿Disponen de un fichero digital, ordenado y depurado de base de datos?

- Sí.
- No.

*38. ¿Comparten o coordinan el tratamiento de bases datos con otro departamento, agencia o empresa?

- Sí.
- No.

<-Anterior Siguiente->

4 / 6

5.- PLANIFICACIÓN Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

*39. ¿El club que usted representa tiene una misión y visión?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

*40. ¿El club reconoce unos valores propios u orientaciones?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

*41. ¿El club cuenta con un plan estratégico general?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

*42. ¿Existe una estrategia de comunicación y marketing en línea con la estrategia del Club?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- Todavía no está, pero se está considerando.
- No.

*43. ¿El departamento cuenta con unos objetivos específicos?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

*44. ¿El club cuenta con un manual de gestión de la imagen y comunicación?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

*45. ¿El club cuenta con un plan director de reputación?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

*46. ¿El club cuenta con un plan anual de comunicación?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

*47. ¿El club cuenta con un plan anual de marketing?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

*48. ¿El Club que representa tiene una normativa general de comunicación?

- Sí, de forma explícita en un documento
- Sí, aunque no está redactada
- No.

*49. ¿El club cuenta con submarcas?

- Sí.
- Sí, están reglamentadas en un manual de identidad visual propio.
- No.

*50. ¿El club cuenta con un mapa de públicos?

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***51. ¿Cuáles son los públicos de mayor importancia? Puede marcar varias respuestas.**

- Consejo.
- Jugadores.
- Empleados.
- Jugadores y padres deporte base.
- Accionistas.
- Abonados.
- Socios
- Exabonados.
- Agrupaciones de abonados.
- Agrupaciones de accionistas.
- Medios de comunicación.
- Líderes de opinión.
- Patrocinadores/clientes.
- Expatrocinadores/exclientes.
- Autoridades políticas.
- Organismos deportivos.
- Aficionados/abonados potenciales.
- Clientes potenciales.

[<-Anterior](#) [Siguiente->](#)

5 / 6

6.- INVESTIGACIÓN, AUDITORÍA, INTANGIBLES Y CONOCIMIENTO

***52. ¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación? Puede marcar varias respuestas.**

- Sí, de imagen a través de una consultora.
- Sí, de reputación a través de una consultora.
- Sí, de imagen de forma interna.
- Sí, de reputación de forma interna.
- No.

***53. ¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor o de mercado? Puede marcar varias respuestas.**

- Sí, de consumidor a través de una consultora.
- Sí, de mercado través de una consultora.
- Sí, de consumidor de forma interna.
- Sí, de mercado de forma interna.
- No.

***54. ¿Qué vías de intercambio de información con los distintos públicos utiliza su organización? Puede marcar varias respuestas.**

- Buzón de sugerencias físico.
- Buzón de sugerencias virtual.
- Redes sociales.
- Investigación.
- Observación de foros virtuales.
- Encuentros y entrevistas con los distintos grupos.

***55. ¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club? Puede marcar varias respuestas.**

- La marca.
- La reputación.
- La historia.
- La adhesión y pasión por el club.
- La imagen.
- El sentimiento de la afición.

***56. ¿Cree que este valor intangible directamente vinculado a la consecución de ingresos?**

- Sí.
- No.

***57. ¿Los integrantes del departamento de marketing asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados? Puede marcar varias respuestas**

- Sí, especializados en comunicación y marketing.
- Sí, especializados en deporte.
- No, no hay tiempo.

[<-Anterior](#) [Fin->](#)

6 / 6

17.4. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING



DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING _ El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes profesionales españoles: retos y modelos para alcanzar la excelencia

Abandonar->

Continuaré más tarde

1.- DATOS

*1. Nombre del entrevistado:

*2. Club y cargo:

3. Fecha:

1 / 6

Siguiente->

2.- ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

*4. ¿Cuál es la distribución de ingresos en porcentaje de su club (televisión, entradas y abonos, patrocinio y comercial, merchandising, atípicos)?

- 40% TV, 20% Abonos, 20% Patrocinio y comercial, 5% atípicos, 5% otros.
 40% Patrocinio y comercial, 15% Abonos, 15% TV, 5% atípicos, 5% otros.
 Otra.

*5. ¿En qué posición del organigrama se ubica el director de comunicación y marketing en su club?

- Junto al líder de la organización.
 En un segundo escalón de la organización.
 Como un mando intermedio.

*6. ¿Cuántas personas forman el departamento de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas.

- 1-2.
 3-5.
 6-10.
 10-15.
 16-25.
 Más de 26.

*7. ¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? Puede marcar varias respuestas

- Ciencias de la comunicación (Publicidad y RRPP, Periodismo, Comunicación Audiovisual).
 Ciencias Empresariales, Económicas o Administración de Empresas.
 Postgrado.
 Otras.

*8. ¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento? Puede marcar varias respuestas.

- Ciencias de la comunicación (Publicidad y RRPP, Periodismo, Comunicación Audiovisual).
 Ciencias Empresariales, Económicas o Administración de Empresas.
 Postgrado.
 Otras.
 No importa la titulación, esta profesión es una cuestión de actitud.

*9. El departamento dispone de presupuesto propio?

- Sí.
 No.

*10. ¿De quién depende el responsable del departamento? Puede marcar varias respuestas.

- Presidencia.
 Consejero delegado.
 Consejero del área.
 Gerencia/Dirección general.

*11. ¿Qué relación mantiene con la Fundación de su club?

- No existe ninguna Fundación vinculada.
 Colaboramos puntualmente.
 Asesoría.
 Desarrollamos parte del trabajo, la Fundación tan sólo es una marca.

<-Anterior

Siguiente->

2 / 6

3.- GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

***12. ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas.**

- Definir, ejecutar y evaluar la estrategia de imagen y reputación corporativa del Club.
- Definir y ejecutar el plan anual de comunicación.
- Definir y ejecutar el plan anual de marketing.
- Regular las normas que han de regir el estilo de comunicación y la identidad visual.
- Gestionar las campañas publicitarias del club.
- Prever, coordinar y ejecutar la comunicación de crisis.
- Coordinar y ejecutar la comunicación financiera
- Elaborar la comunicación de RSC.
- Coordinar la comunicación interna.
- Analizar, planificar y ejecutar las acciones de su club como patrocinador.
- Coordinar y tutelar la comunicación del presidente.
- Gestionar las relaciones y acciones comunicativas del Club con los medios.
- Servicio de fotografía y recursos audiovisuales.
- Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno y del Club.
- Gestionar los medios propios de comunicación y contenidos de comunicación del Club.
- Coordinar el monitor Interno de imagen y reputación y conocer al consumidor.
- Planificar, coordinar y ejecutar los eventos corporativos.
- Definir y planificar el mapa de patrocinadores del Club/ Plan de patrocinios.
- Coordinar el conjunto de comunicaciones y eventos relativos a los patrocinadores.
- Realización de informes de resultados tangibles e intangibles para los patrocinadores.
- Control y dirección comercial de todos los soportes publicitarios del club.
- Control y dirección comercial de todas aquellas actividades supeditadas a la comercialización de productos de merchandising y distribución.
- Control y dirección comercial de todos los recursos de explotación del club.

***13. ¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas.**

- Contacto con la alta dirección.
- Relaciones con los medios.
- Diseño de estrategias.
- Relaciones con públicos externos.
- Relaciones con otros departamentos.
- Consecución de ingresos.

***14. Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas.**

- Comunicación institucional.
- Comunicación de producto o comercial.
- Comunicación interna.

15. ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas.

- Relaciones informativas.
- Medios propios.
- Comunicación financiera.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación publicitaria.
- Eventos corporativos.
- Comunicación interna.
- Comunicación de RSC.
- Patrocinio.
- Comunicación del presidente.
- Captación de fondos a través de patrocinio.
- Captación de fondos a través de soportes publicitarios.
- Captación de fondos a través de licencias de merchandising o imagen.
- Captación de fondos a través de licencias de otros activos atípicos del club.
- Campañas promocionales.
- Plataformas de fidelización e aficionados y empresas.
- Creación y tratamiento de bases datos.
- Marketing directo.
- Establecimiento de canales de distribución.

***16. ¿Qué técnicas asumirán un mayor protagonismo en un futuro próximo? Puede marcar varias respuestas.**

- Relaciones informativas.
- Medios propios.
- Comunicación financiera.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación publicitaria.
- Eventos corporativos.
- Comunicación interna.
- Comunicación de RSC.
- Patrocinio.
- Comunicación del presidente.
- Captación de fondos a través de patrocinio.
- Captación de fondos a través de soportes publicitarios.
- Captación de fondos a través de licencias de merchandising o imagen.
- Captación de fondos a través de licencias de otros activos atípicos del club.
- Campañas promocionales.
- Plataformas de fidelización e aficionados y empresas.
- Creación y tratamiento de bases datos.
- Marketing directo.
- Establecimiento de canales de distribución.
- Marketing social.

***17. ¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo?**

- Sí.
- No.

18. ¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas.

- Contenidos en red y aplicaciones para móviles.
- IPTV.
- Autogeneración de contenidos por usuarios.
- Redes sociales.
- CRM.
- Otras.

3 / 6

<-Anterior

Siguiente->

4.- EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

***19. ¿En las relaciones informativas que herramientas, acciones y medios utiliza? Puede marcar varias respuestas.**

- Ruedas de prensa.
- Área de prensa virtual.
- Notas/ comunicados de prensa vía correo electrónico/fax.
- Dossier corporativo de prensa.
- Entrevistas.
- Filtración.
- Off the record.
- Sms de alerta. Redes sociales.

***20. ¿Dispone de una agenda programada de información a los medios?**

- Sí.
- No.

***21. ¿Dispone de algún reglamento interno y externo de relación con los medios?**

- Sí.
- No.

***22. ¿En la gestión de medios propios que canales utiliza el club? Puede marcar varias respuestas.**

- Web corporativa o portal.
- Blog/ blogs corporativos.
- Radio.
- Televisión.
- Revista periódica.
- Periódico de encuentro.
- Canal de video on line.
- Redes sociales.
- IPTV.
- Contenidos para móviles.
- Guía del socio.

***23. ¿Recurre a empresas externas para producir estos contenidos?**

- Sí.
- No.

***24. ¿Qué herramientas, acciones y medios utiliza en la comunicación financiera? Puede marcar varias respuestas.**

- Avisos financieros obligatorios
- Publicidad financiera
- Comunicación con los accionistas
- Informe o memoria anual

***25. ¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?**

- Transmitir transparencia.
- Informar a accionistas.
- Mejorar imagen, reputación y confianza.

***26. ¿Dispone de un plan de comunicación de crisis?**

- Sí.
- No.

***27. ¿Cuáles son las campañas de publicidad más habituales a lo largo de la temporada? Puede marcar varias respuestas.**

- Campaña de abonos/ temporada.
- Campaña de abonos/ media temporada.
- Campañas de imagen.
- Promoción merchandising.
- Determinados encuentros.

28. ¿Cuáles son los conceptos, argumentos o ejes de comunicación más habituales en las campañas de publicidad de su club? Puede marcar varias respuestas.

- Orgullo de pertenencia.
- Pasión.
- Precio.
- Humor.
- Entretenimiento/ Diversión.

***29. ¿En la comunicación publicitaria o de producto que soportes utiliza? Puede marcar varias respuestas.**

- Televisión.
- Radio.
- Prensa.
- Exterior.
- Banners en internet.
- Redes sociales y virales.
- Marketing directo.

***30. ¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios?**

- Agencias de publicidad.
- Agencias de planificación de medios.
- A ambas.
- No.

***31. ¿Qué eventos corporativos celebra el club? Puede marcar varias respuestas.**

- Presentación de temporada.
- Presentación de jugadores.
- Encuentro de empresarios.
- Exposiciones y eventos de carácter histórico.
- Encuentros de peñas.
- Charlas y encuentros formativos.
- Road shows.
- Eventos de la cantera.

***32. ¿Recurre a agencias especializadas?**

- Sí.
- No.

***33. ¿Qué acciones y canales de comunicación interna emplea? Puede marcar varias respuestas.**

- Revista de prensa.
- Manual de acogida.
- Manual de procedimiento.
- Periódico electrónico.
- Intranet.
- Intranet restringida.
- Videorevista de empresa.
- Eventos de la cantera.

***34. ¿Existe un plan explícito de comunicación interna?**

- Sí.
- No.

***35. ¿Qué soportes de comunicación utiliza para transmitir la RSC de su organización? Puede marcar varias respuestas.**

- Memoria anual.
- Informe de responsabilidad de GRI.
- Comunicados de prensa.
- Eventos.
- Publicidad.
- Contenido en medios propios.

***36. ¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?**

- Acción social.
- Colaborar con los necesitados.
- Reconocimiento de los grupos de interés.
- Mejor imagen.

37. ¿Qué acciones de patrocinio desarrolla? Puede marcar varias respuestas.

- Cultural.
- Deporte local.
- Deporte base.
- Causas solidarias.
- Colaboración con entorno.
- Es una cuestión de marketing social.
- No se desarrolla ninguna acción.

***38. ¿El líder de la organización recibe algún tipo de formación en comunicación oral?**

- Sí.
- No.

***39. ¿Cada cuánto tiempo interviene públicamente el presidente?**

- Semanalmente.
- Cada quince días.
- Mensualmente.
- Trimestralmente.
- Cuando lo cree oportuno.

***40. ¿Qué herramientas utiliza para la generación de ingresos a través de patrocinio o soportes publicitarios? Puede marcar varias respuestas**

- Catálogos comerciales.
- Informes de report.
- Acciones de hospitalidad.
- Otras.

***41. ¿Cuál cree que es el principal activo publicitario de su club?**

- Naming right equipo.
- Naming right estadio.
- Pecho de la camiseta.
- Vallas perimetrales.

42. ¿Tiene establecida una política de productos de merchandising oficiales?

- Sí.
- No.

***43. ¿Su club dispone de plataformas de fidelización a aficionados o empresas?**

- Sí, para aficionados.
- Sí, para empresas.
- Sí, a para ambos colectivos.
- No

***44. ¿Tiene red de tiendas propias o distribuye en redes externas?**

- Sí.
- No.

***45. ¿Disponen de un fichero digital, ordenado y depurado de base de datos?**

- Sí.
- No.

***46. ¿Comparten o coordinan el tratamiento de bases datos con otro departamento, agencia o empresa?**

- Sí.
- No.

<-Anterior

Siguiente->

5.- PLANIFICACIÓN Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

***47. ¿El club que usted representa tiene una misión y visión?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***48. ¿El club reconoce unos valores propios u orientaciones?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***49. ¿El club cuenta con un plan estratégico general?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***50. ¿Existe una estrategia de comunicación y marketing en línea con la estrategia del Club?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- Todavía no está, pero se está considerando.
- No.

***51. ¿El departamento cuenta con unos objetivos específicos?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***52. ¿El club cuenta con un manual de gestión de la imagen y comunicación?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***53. ¿El club cuenta con un plan director de reputación?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***54. ¿El club cuenta con un plan anual de comunicación?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***55. ¿El club cuenta con un plan anual de marketing?**

- Sí, de forma explícita en un documento.
- Sí, aunque no está redactada.
- No.

***56. ¿El Club que representa tiene una normativa general de comunicación?**

- Sí, de forma explícita en un documento
- Sí, aunque no está redactada
- No.

***57. ¿El club cuenta con submarcas?**

- Sí.
- Sí, están reglamentadas en un manual de identidad visual propio.
- No.

***59. ¿Cuáles son los públicos de mayor importancia? Puede marcar varias respuestas.**

- Consejo.
- Jugadores.
- Empleados.
- Jugadores y padres deporte base.
- Accionistas.
- Abonados.
- Socios
- Exabonados.
- Agrupaciones de abonados.
- Agrupaciones de accionistas.
- Medios de comunicación.
- Líderes de opinión.
- Patrocinadores/clientes.
- Expatrocinadores/exclientes.
- Autoridades políticas.
- Organismos deportivos.
- Aficionados/abonados potenciales.
- Clientes potenciales.

6.- INVESTIGACIÓN, AUDITORÍA, INTANGIBLES Y CONOCIMIENTO

***60. ¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación? Puede marcar varias respuestas.**

- Sí, de imagen a través de una consultora.
- Sí, de reputación a través de una consultora.
- Sí, de imagen de forma interna.
- Sí, de reputación de forma interna.
- No.

***61. ¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor o de mercado? Puede marcar varias respuestas.**

- Sí, de consumidor a través de una consultora.
- Sí, de mercado través de una consultora.
- Sí, de consumidor de forma interna.
- Sí, de mercado de forma interna.
- No.

***62. ¿Qué vías de intercambio de información con los distintos públicos utiliza su organización? Puede marcar varias respuestas.**

- Buzón de sugerencias físico.
- Buzón de sugerencias virtual.
- Redes sociales.
- Investigación.
- Observación de foros virtuales.
- Encuentros y entrevistas con los distintos grupos.

***63. ¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club? Puede marcar varias respuestas.**

- La marca.
- La reputación.
- La historia.
- La adhesión y pasión por el club.
- La imagen.
- El sentimiento de la afición.

***64. ¿Cree que este valor intangible directamente vinculado a la consecución de ingresos?**

- Sí.
- No.

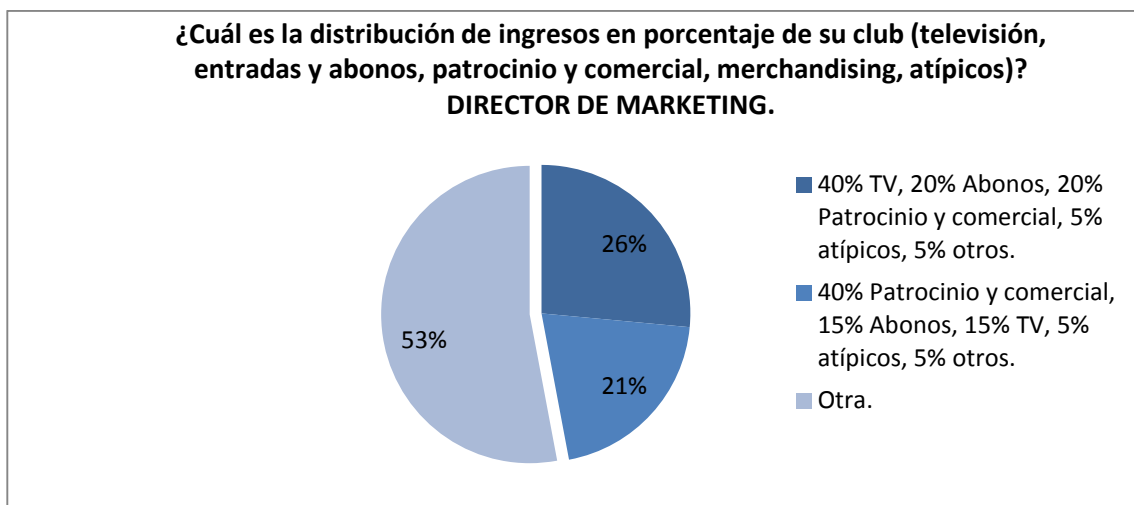
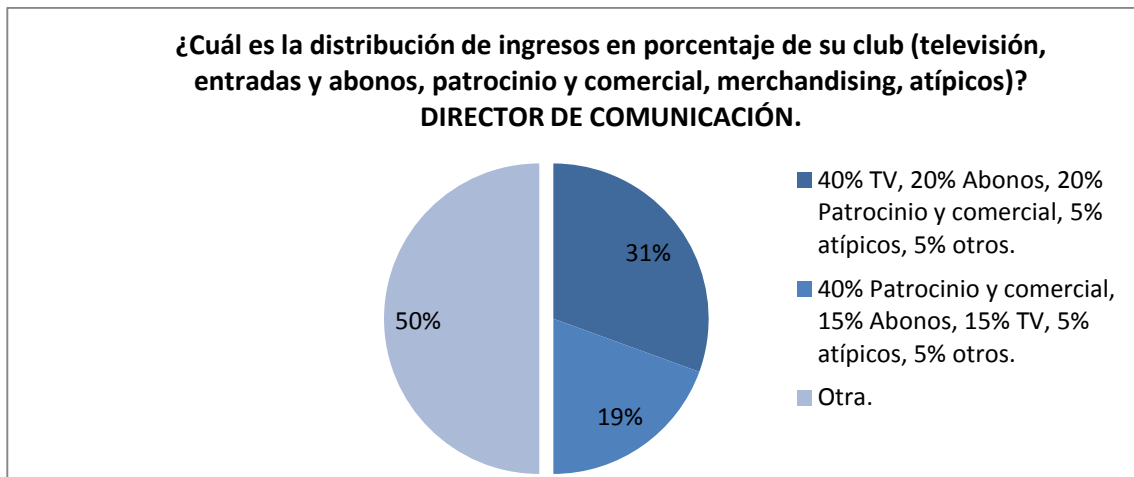
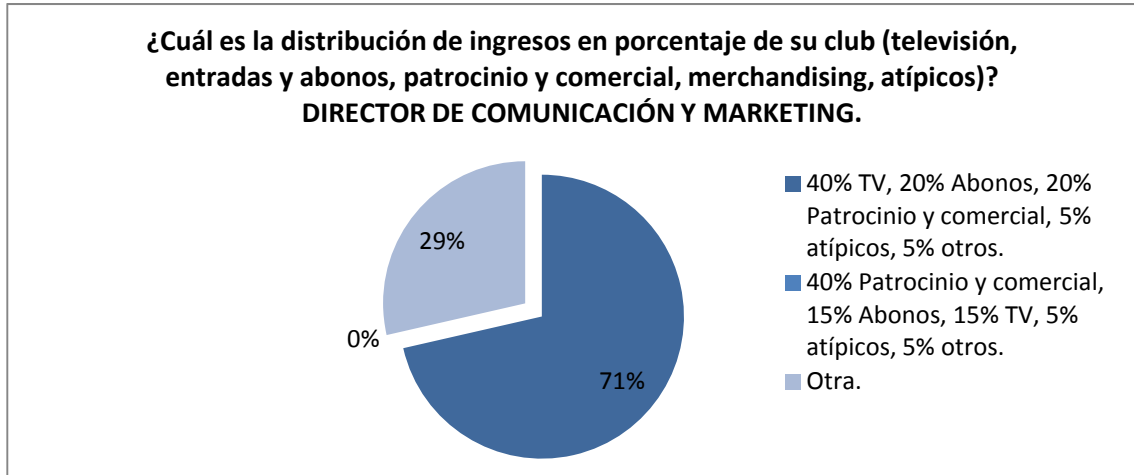
***65. ¿Los integrantes del departamento de comunicación y marketing asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados? Puede marcar varias respuestas.**

- Sí, especializados en comunicación y marketing.
- Sí, especializados en deporte.
- No, no hay tiempo.

17.5. GRÁFICOS DEL CUESTIONARIO

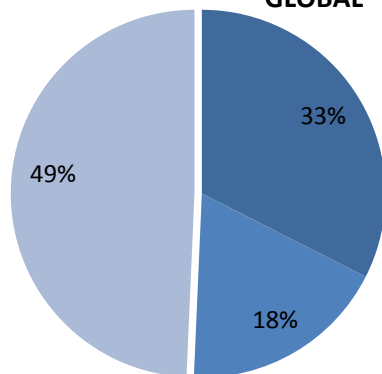
PARTE I. DATOS GENERALES

0. ¿Cuál es la distribución de ingresos en porcentaje de su club?



¿Cuál es la distribución de ingresos en porcentaje de su club (televisión, entradas y abonos, patrocinio y comercial, merchandising, atípicos)?

GLOBAL



■ 40% TV, 20% Abonos, 20% Patrocinio y comercial, 5% atípicos, 5% otros.

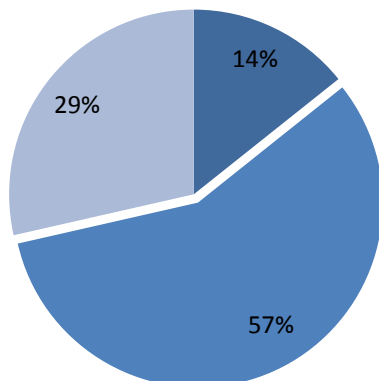
■ 40% Patrocinio y comercial, 15% Abonos, 15% TV, 5% atípicos, 5% otros.

■ Otra.

PARTE II: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MÁRketing

1. ¿En qué posición del organigrama se ubica el director de comunicación y marketing en su club?

¿En qué posición del organigrama se ubica el director de comunicación y marketing en su club? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.

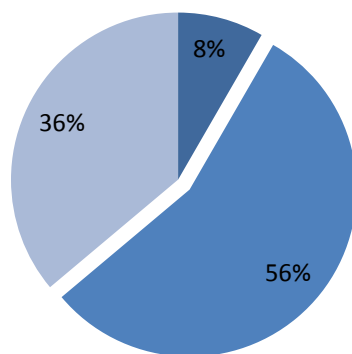


■ Junto al líder de la organización.

■ En un segundo escalón de la organización.

■ Como un mando intermedio.

¿En qué posición del organigrama se ubica el director de comunicación en su club? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.

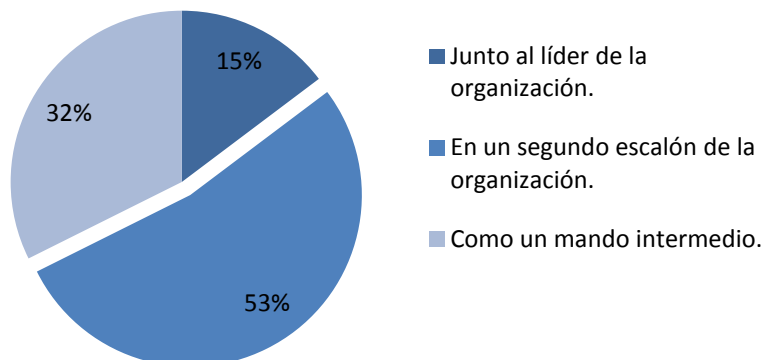


■ Junto al líder de la organización.

■ En un segundo escalón de la organización.

■ Como un mando intermedio.

¿En qué posición del organigrama se ubica el director de marketing en su club? DIRECTOR DE MARKETING.

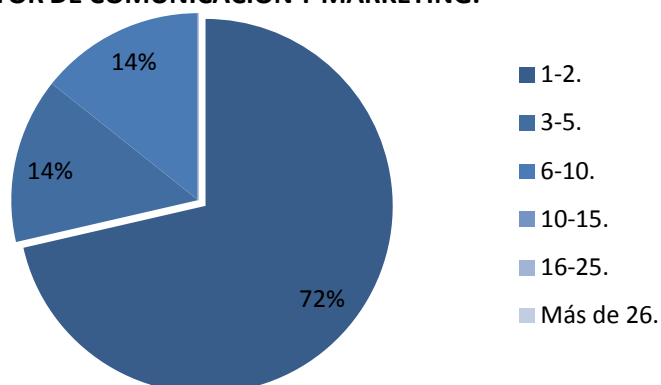


¿En qué posición del organigrama se ubica el director de comunicación y marketing en su club? GLOBAL.

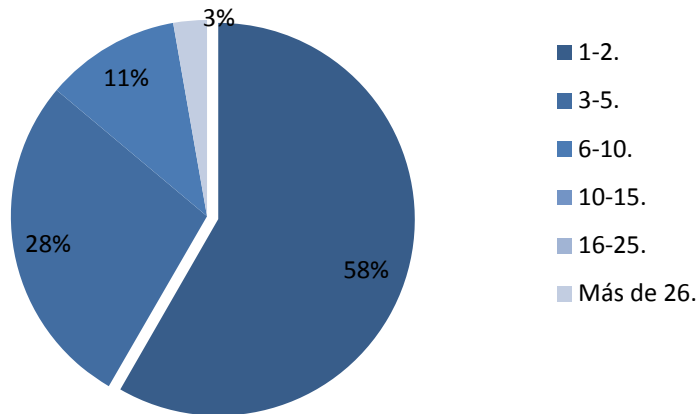


2. ¿Cuántas personas forman el departamento de comunicación y marketing?

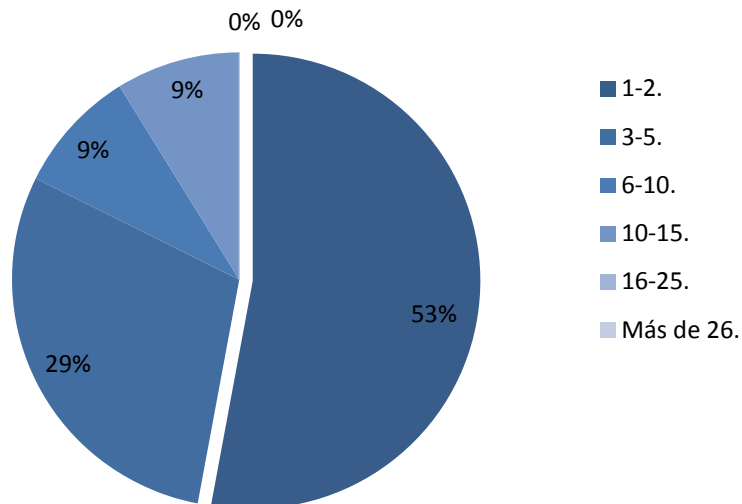
¿Cuántas personas forman el departamento de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.



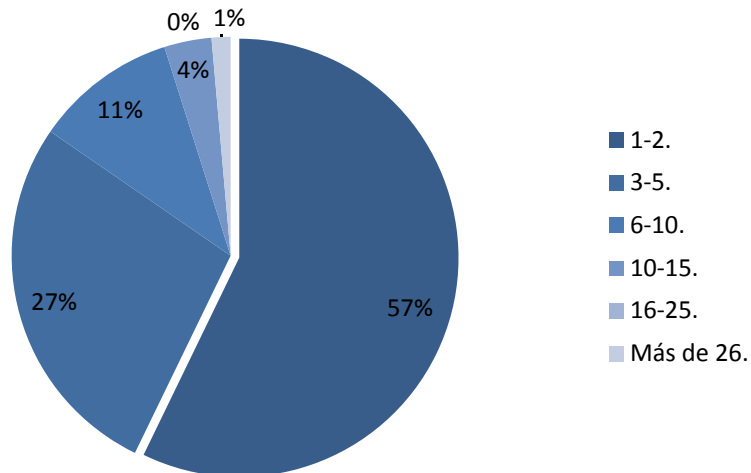
¿Cuántas personas forman el departamento de comunicación? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.



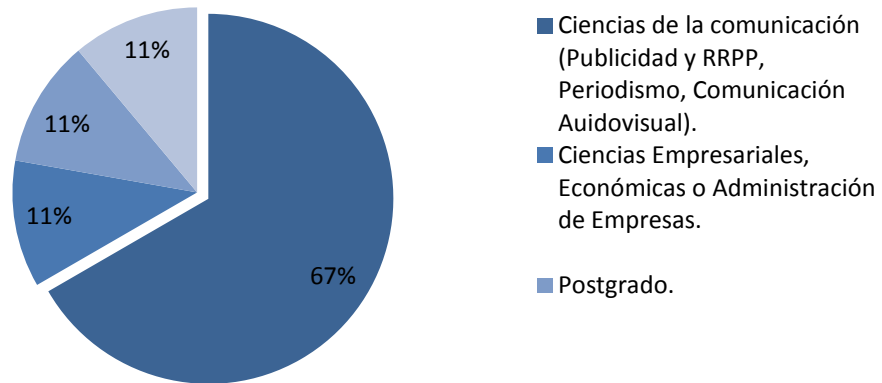
¿Cuántas personas forman el departamento de marketing? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.



¿Cuántas personas forman el departamento de marketing? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL

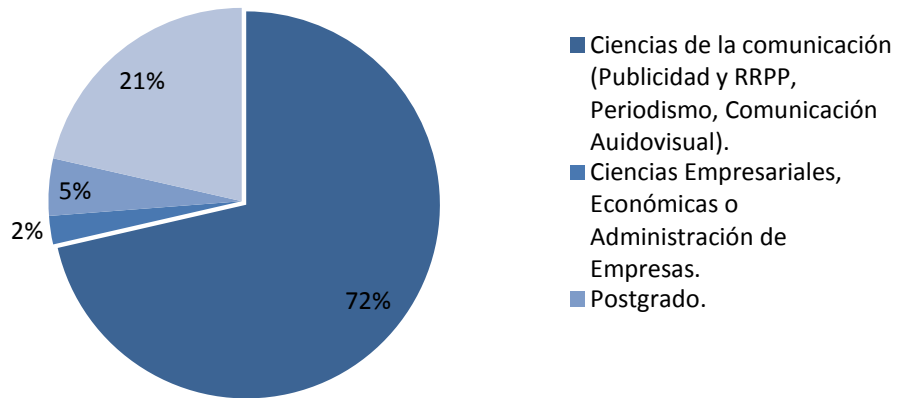


¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.

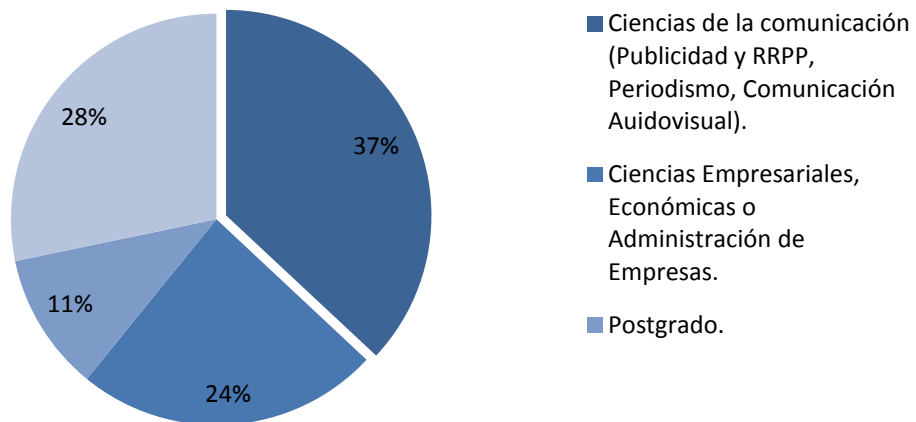


3. ¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes?

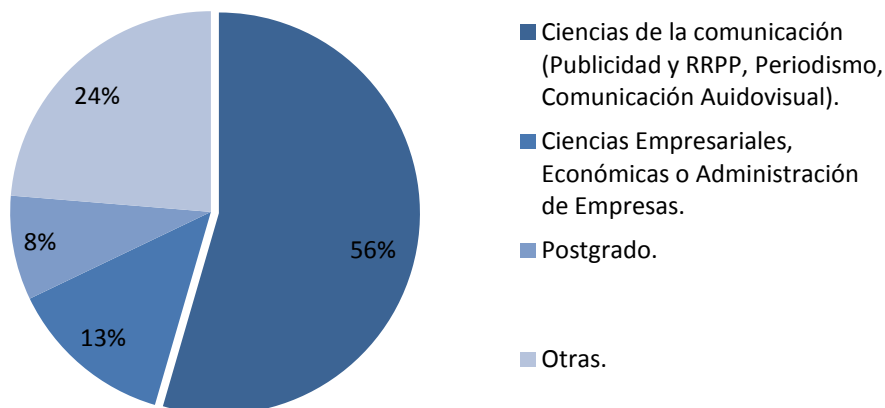
¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.



¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.

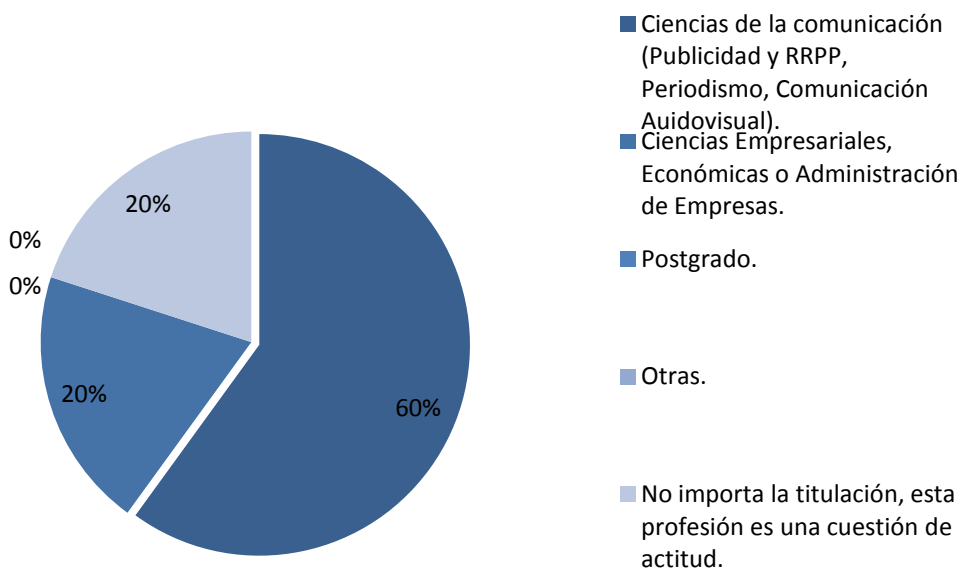


¿Qué formación tienen mayoritariamente sus integrantes? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.

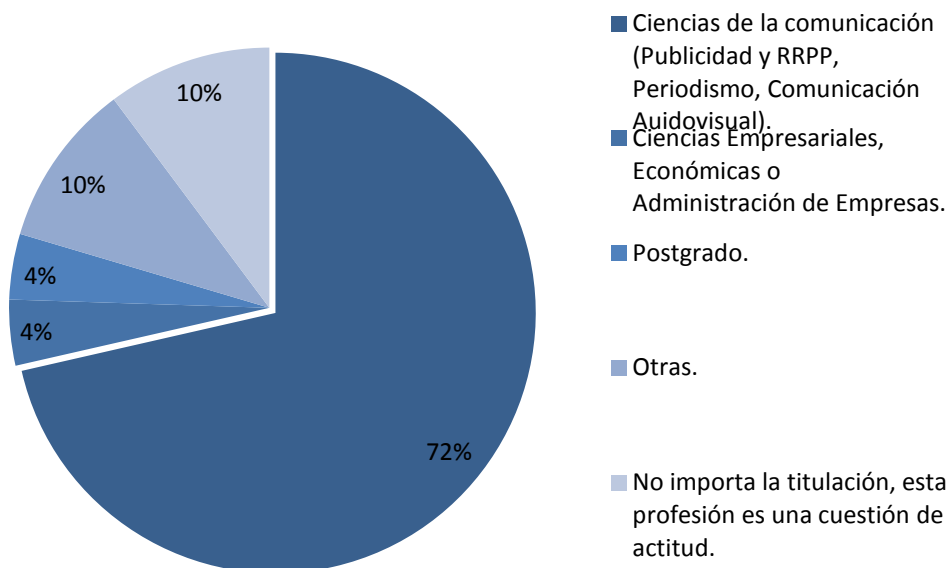


4. ¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento?

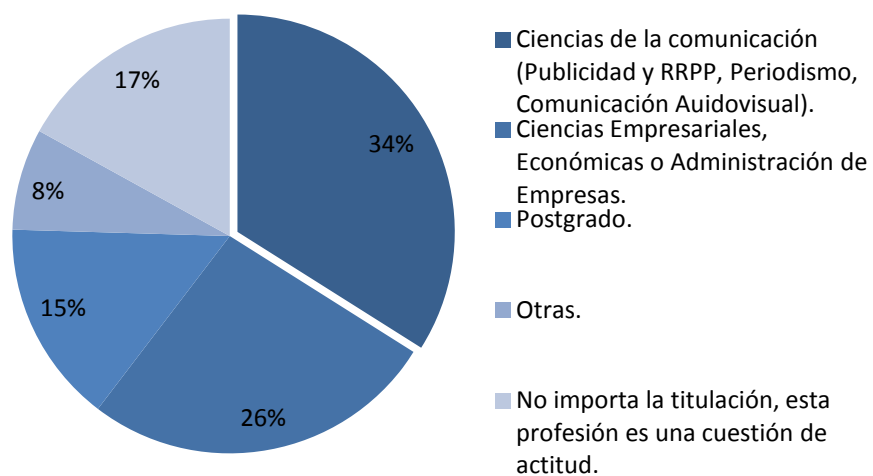
¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.

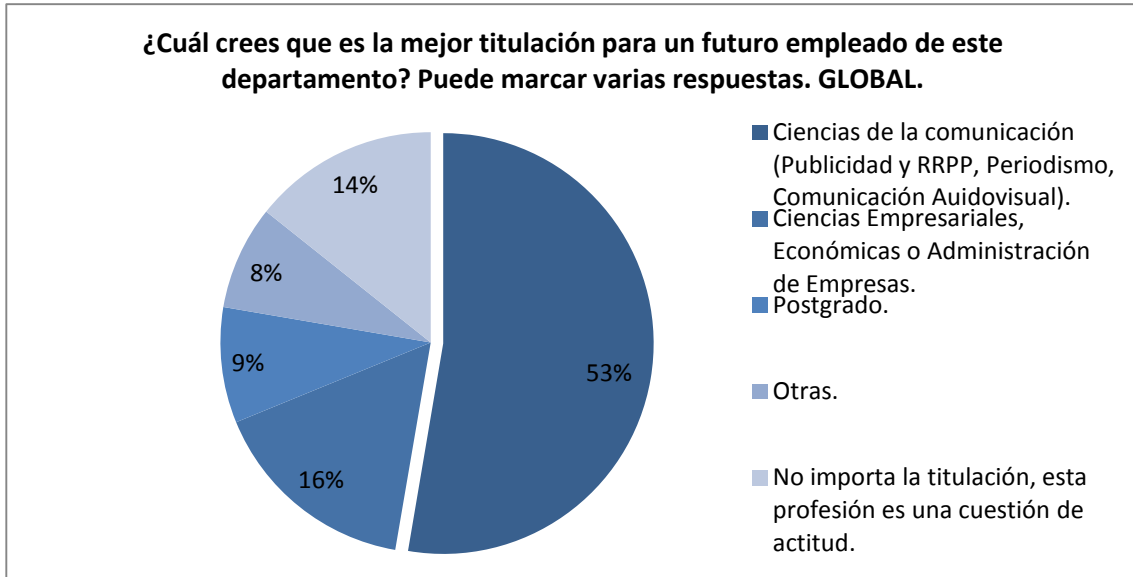


¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.

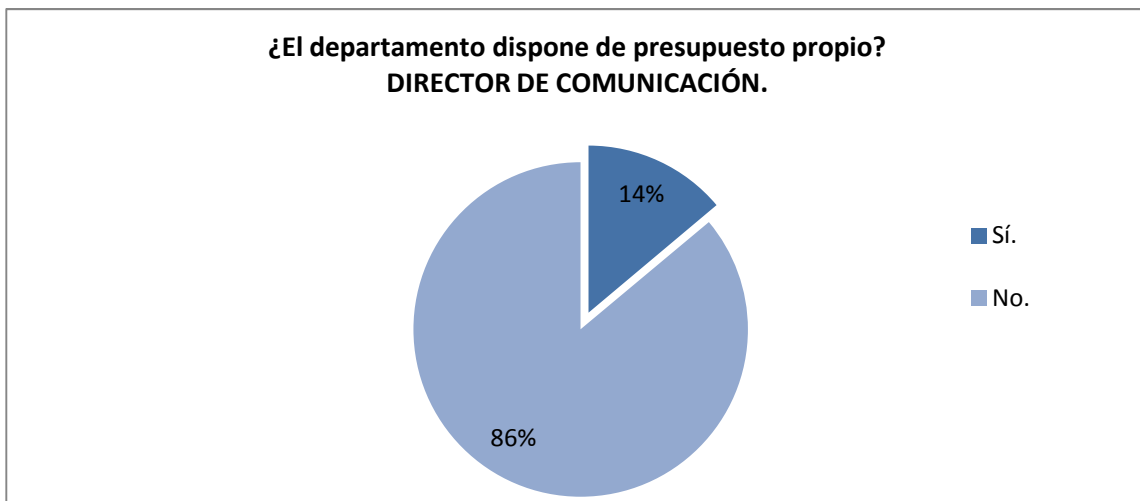
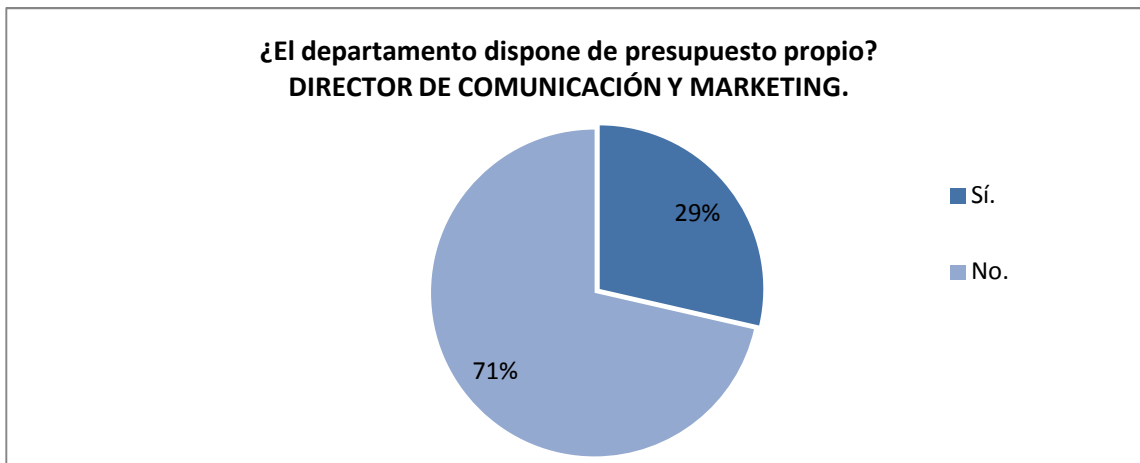


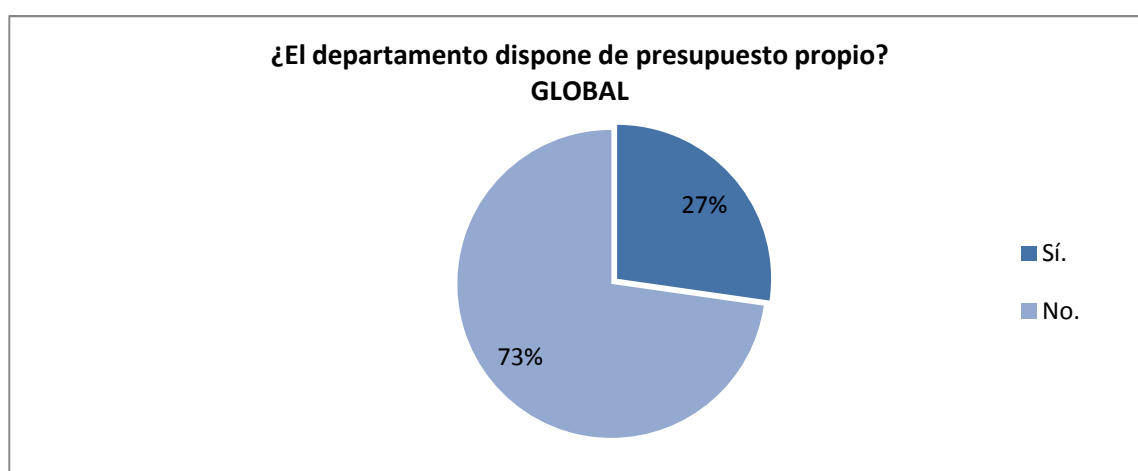
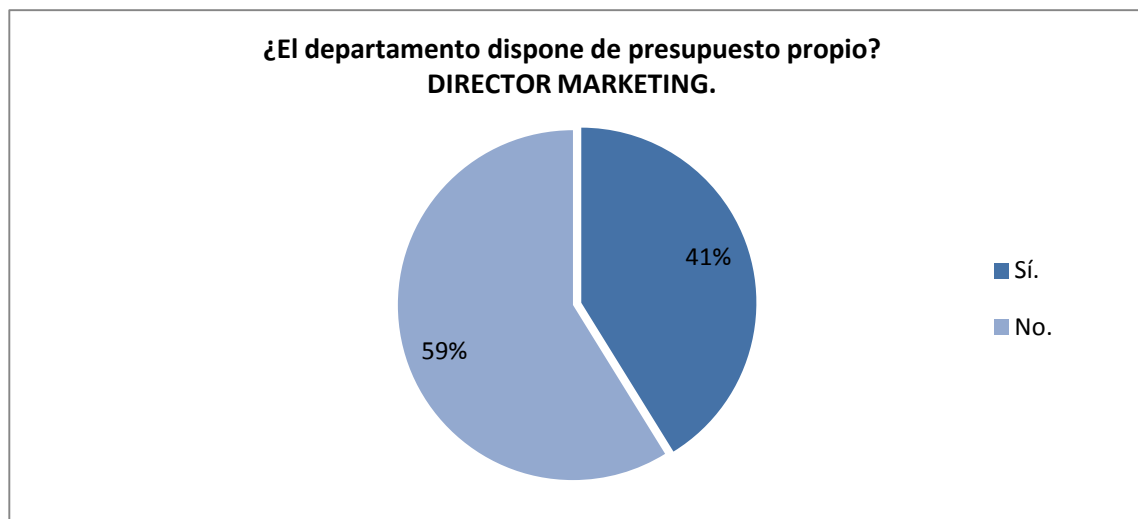
¿Cuál crees que es la mejor titulación para un futuro empleado de este departamento? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.



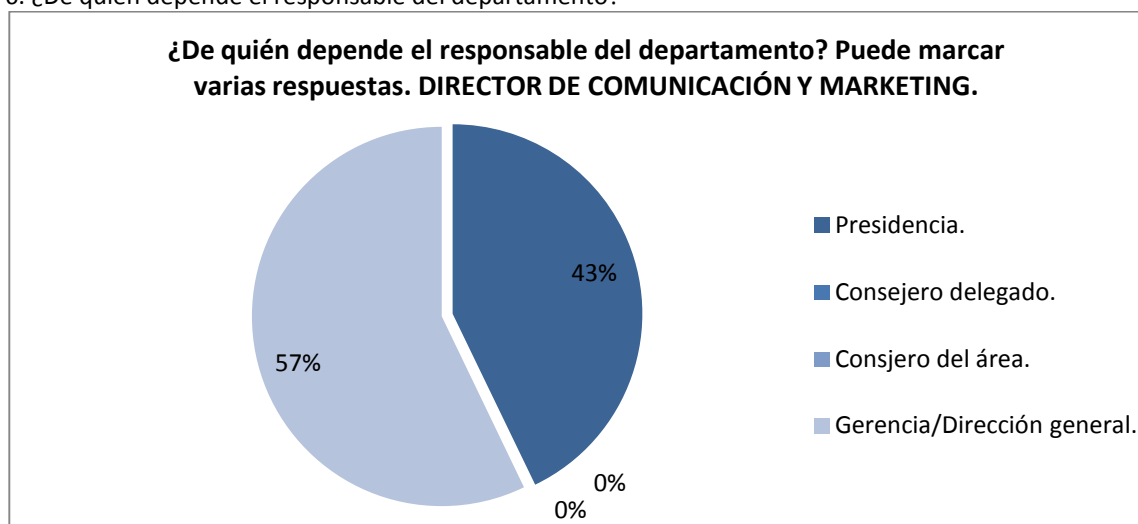


5. ¿El departamento dispone de presupuesto propio?

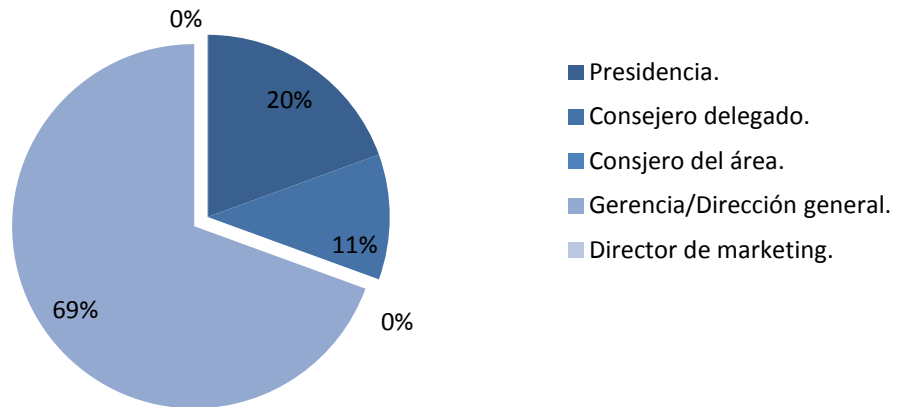




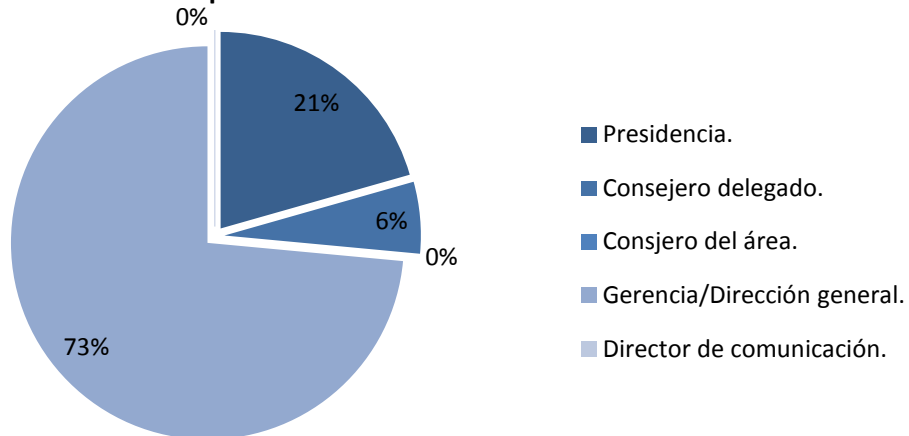
6. ¿De quién depende el responsable del departamento?



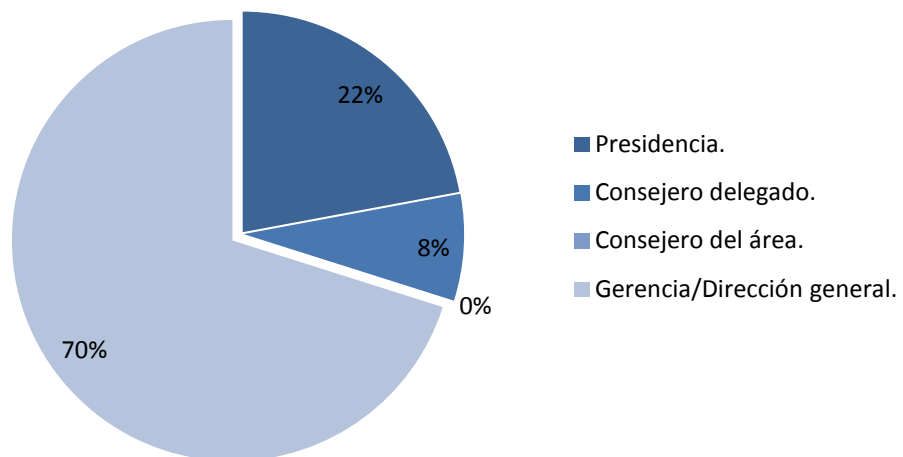
¿De quién depende el responsable del departamento? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.



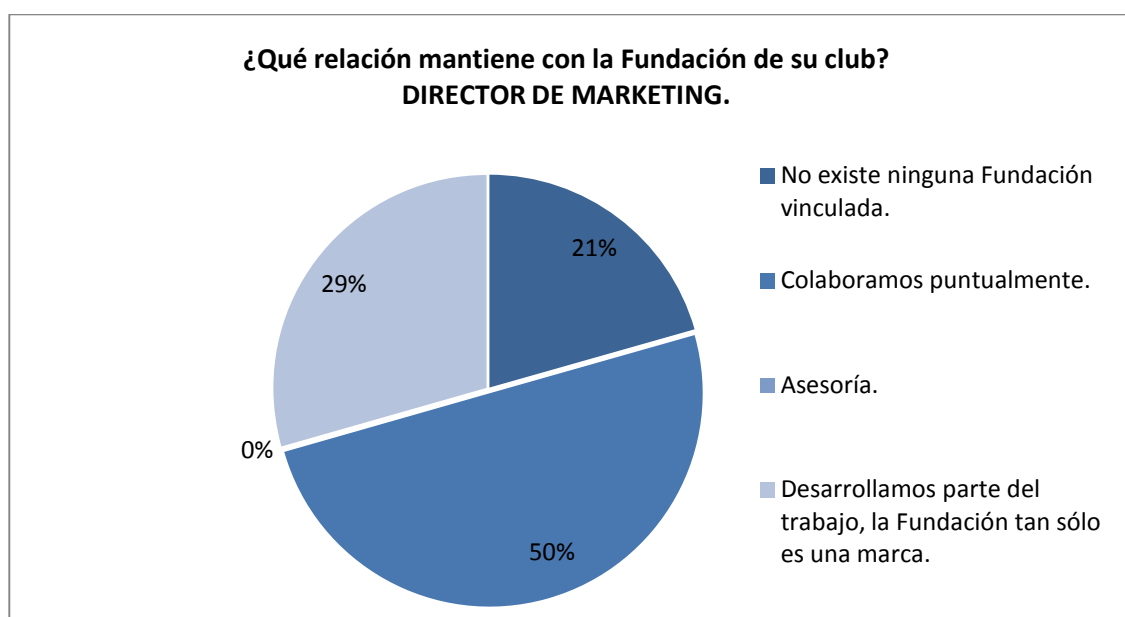
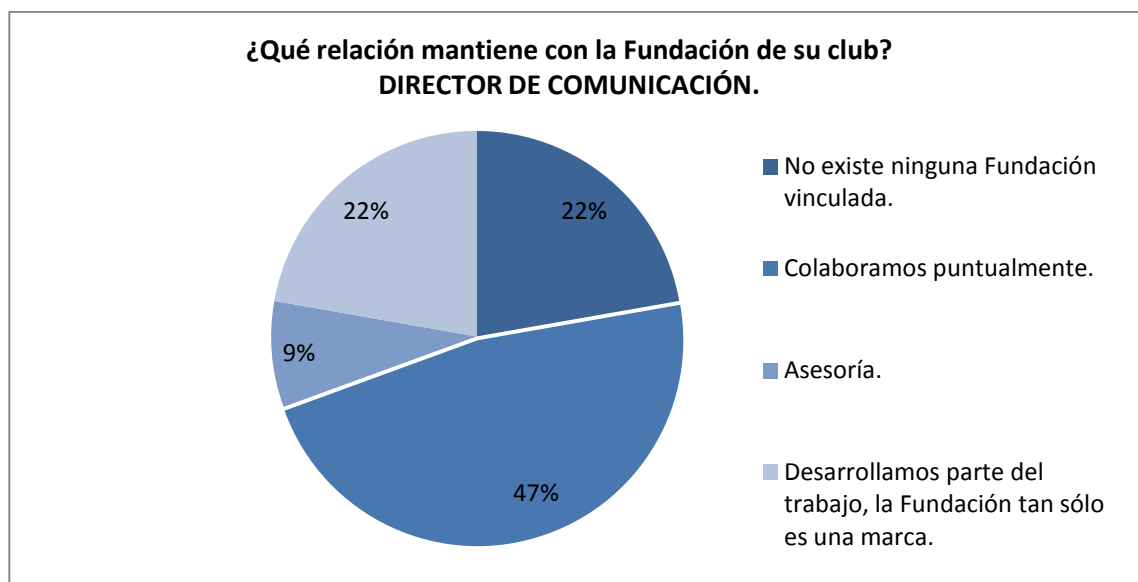
¿De quién depende el responsable del departamento? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.

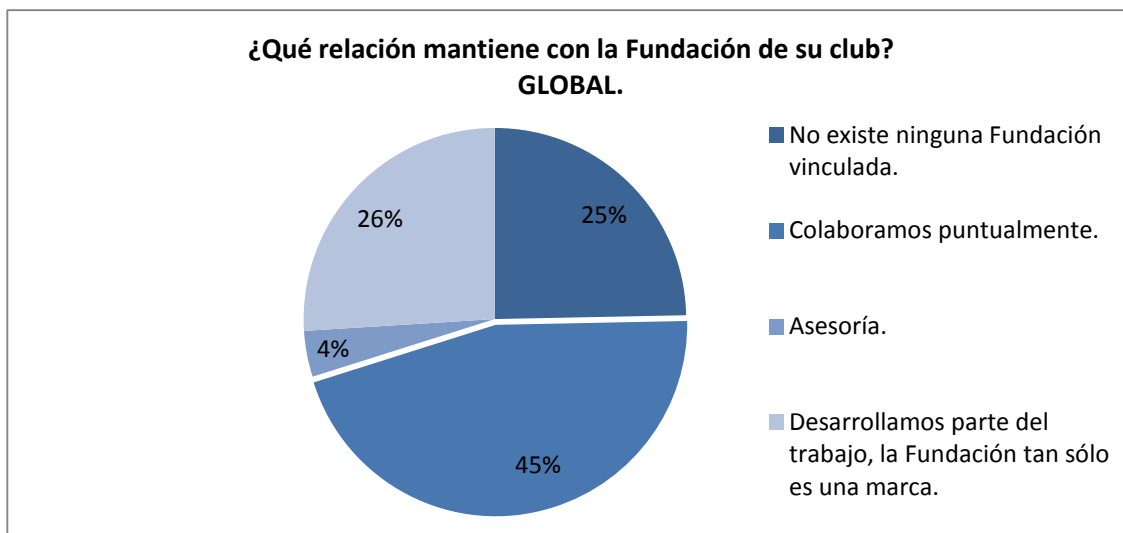


¿De quién depende el responsable del departamento? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.

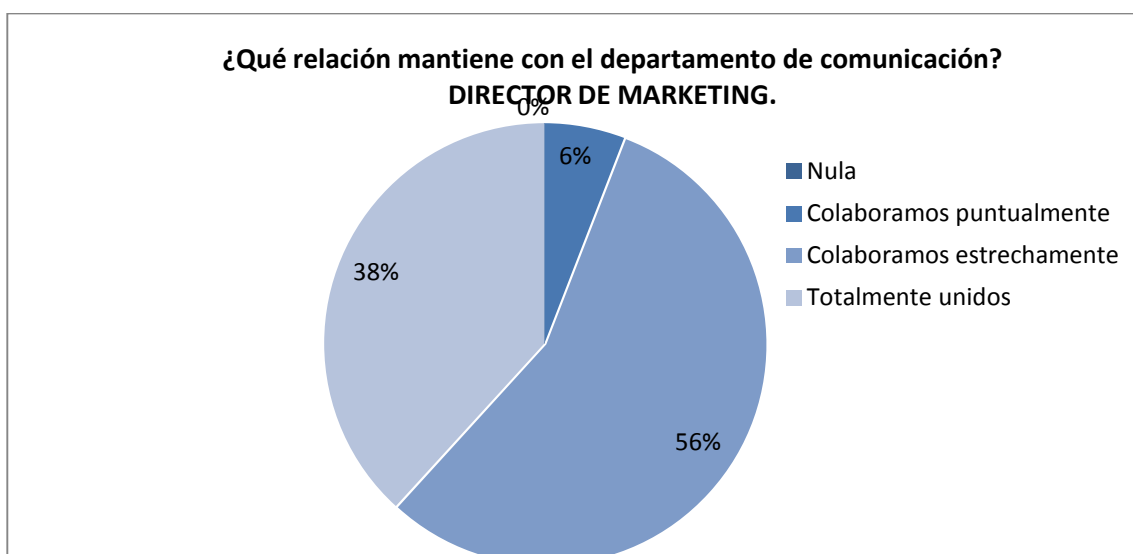
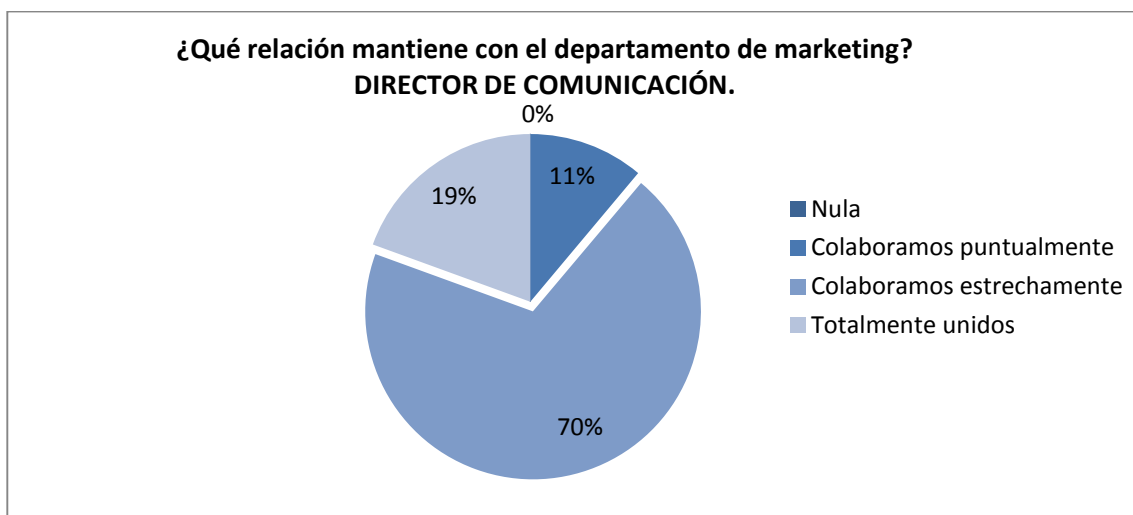


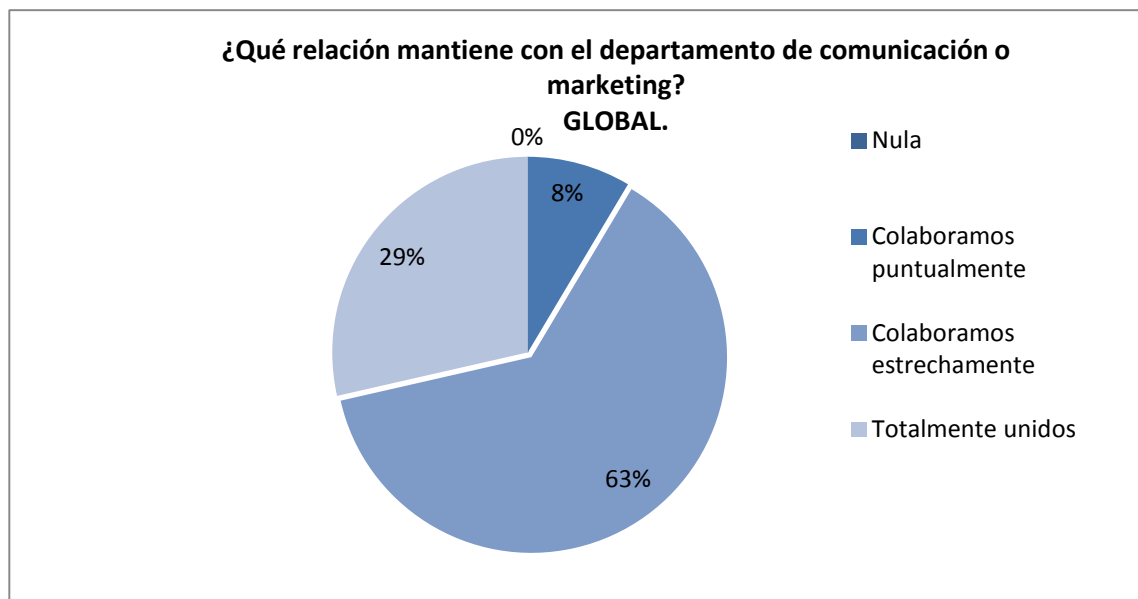
7. ¿Qué relación mantiene con la Fundación de su club?





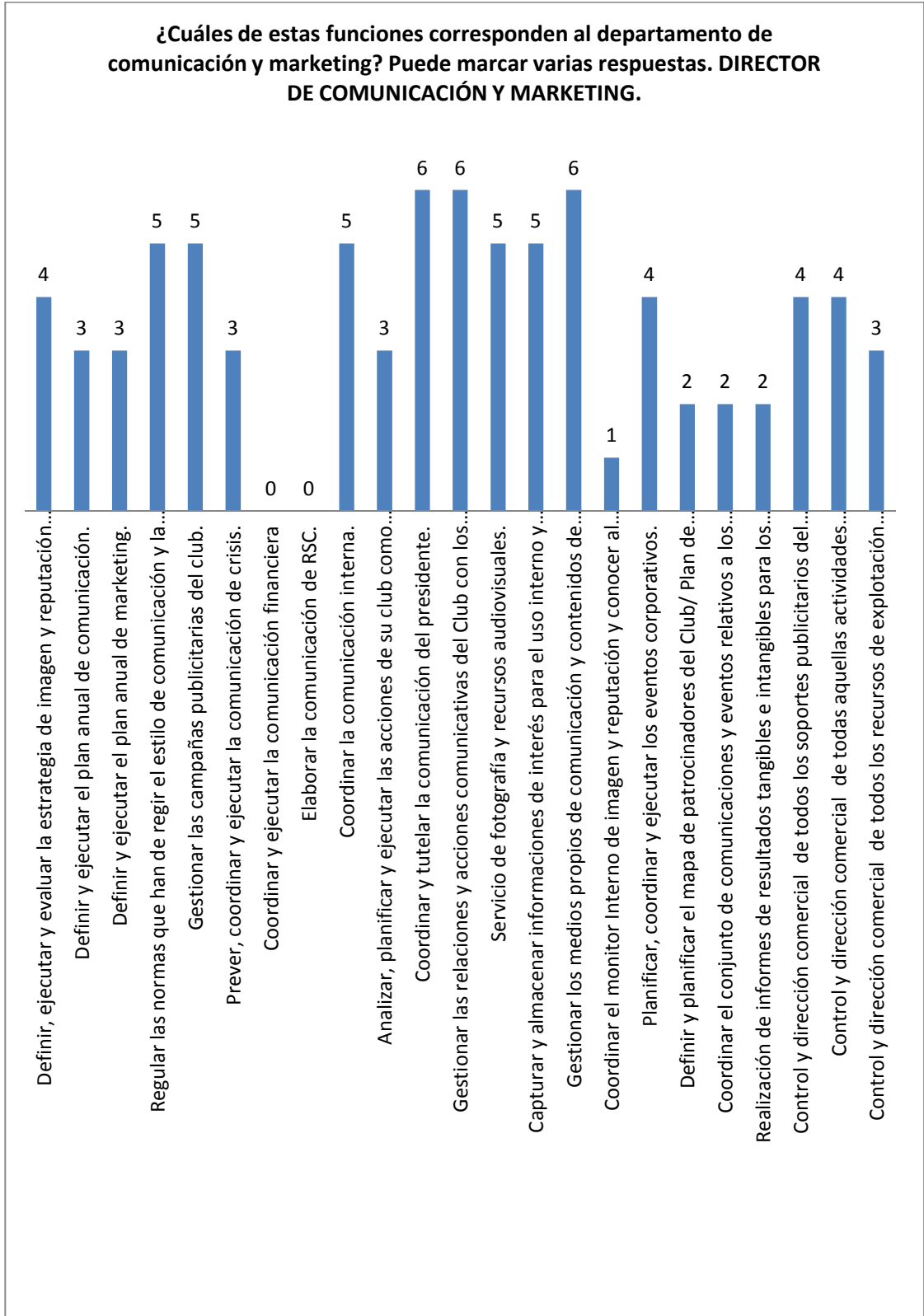
7. ¿Qué relación mantiene con el otro departamento?

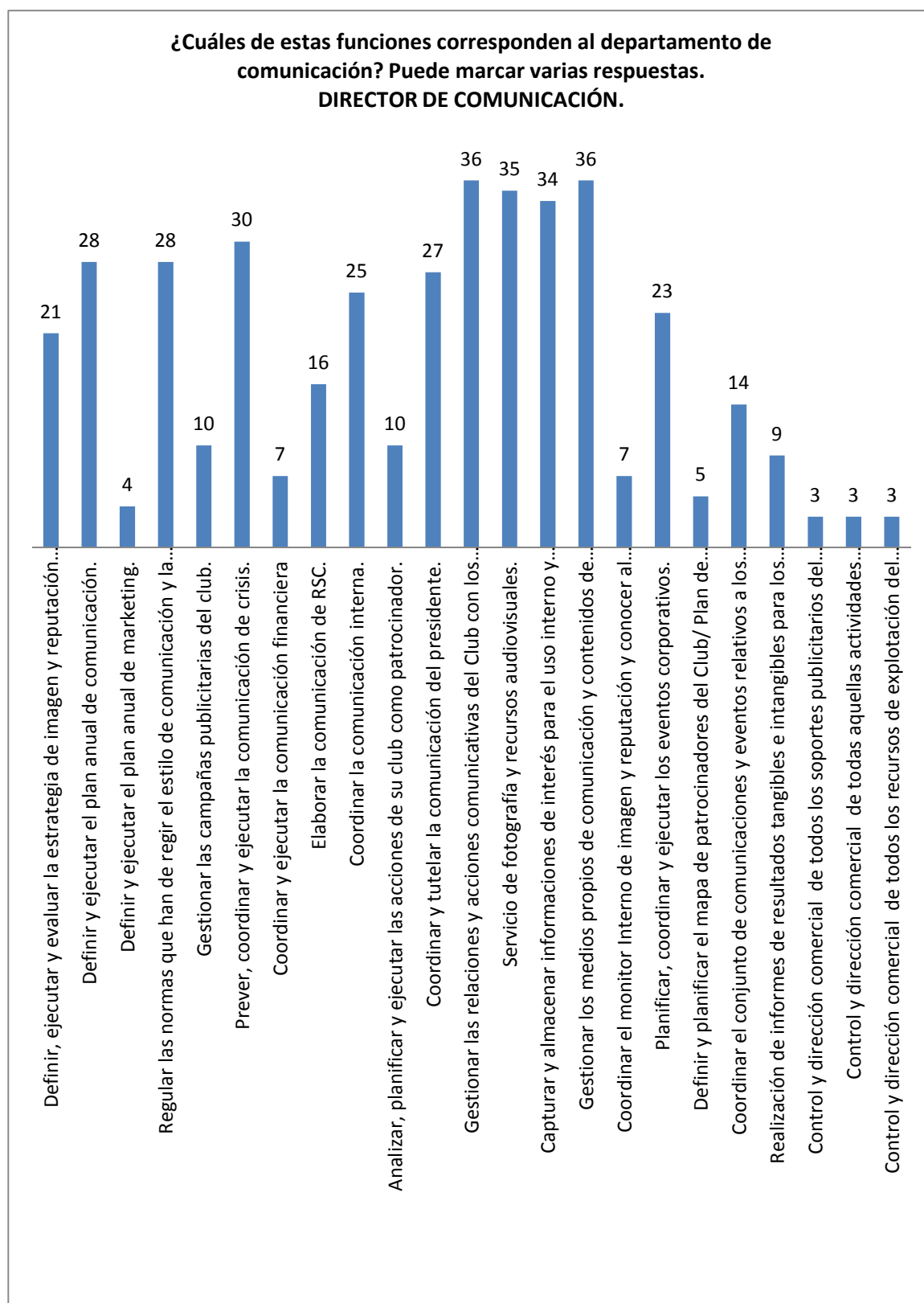




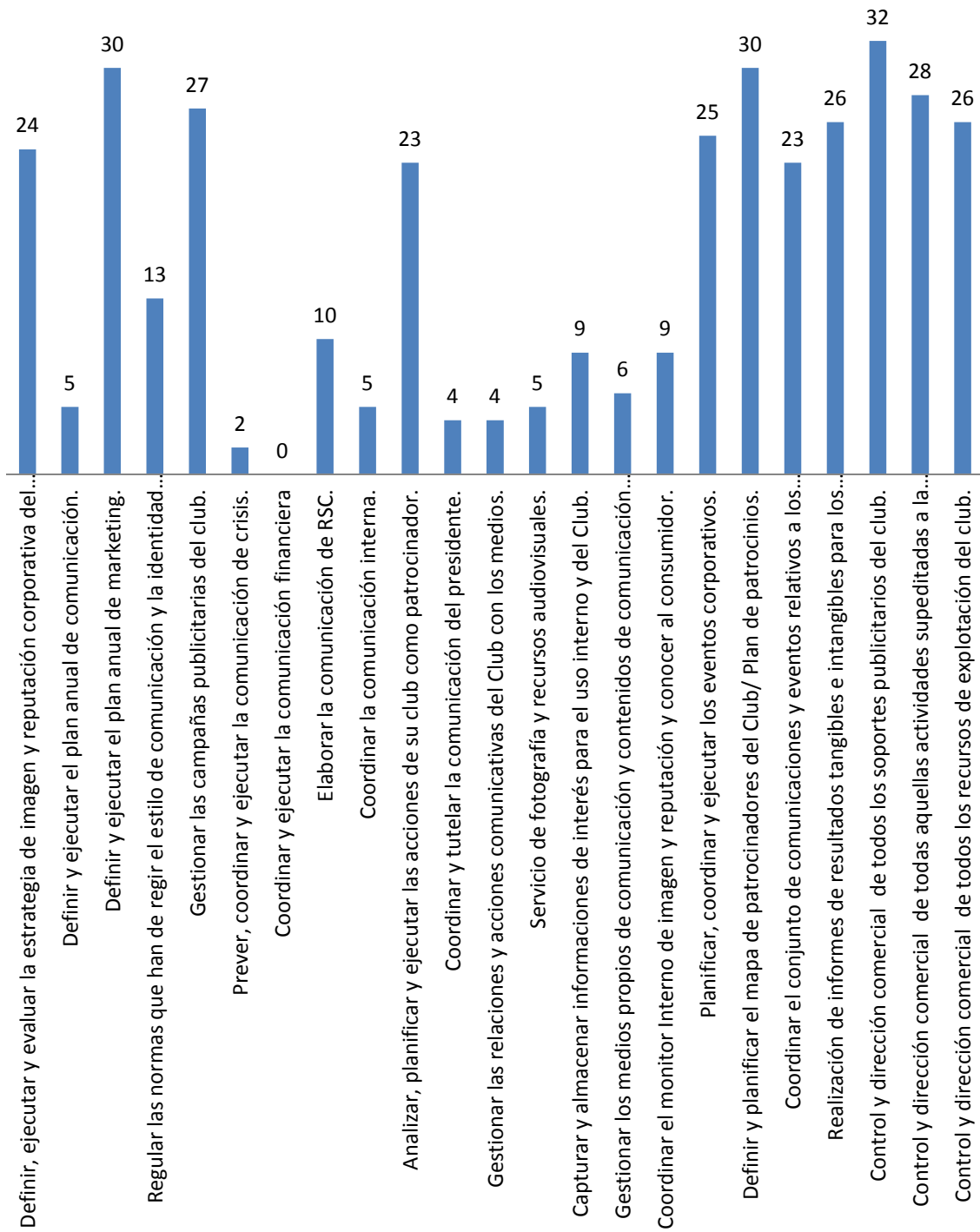
PARTE III: GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MÁRketing

8. ¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing?



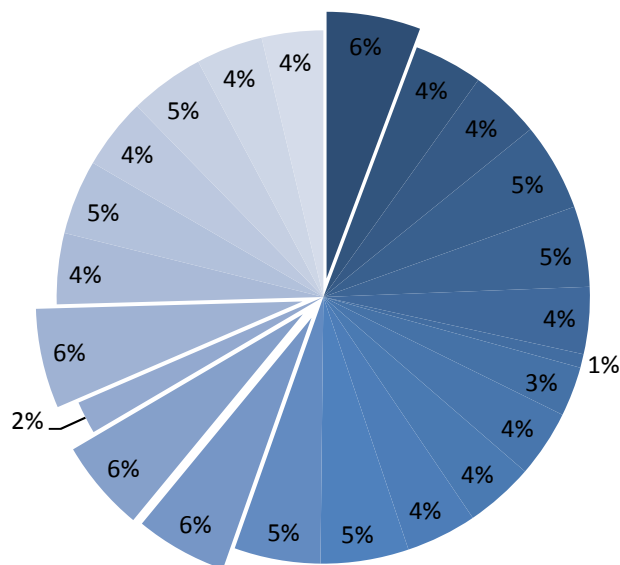


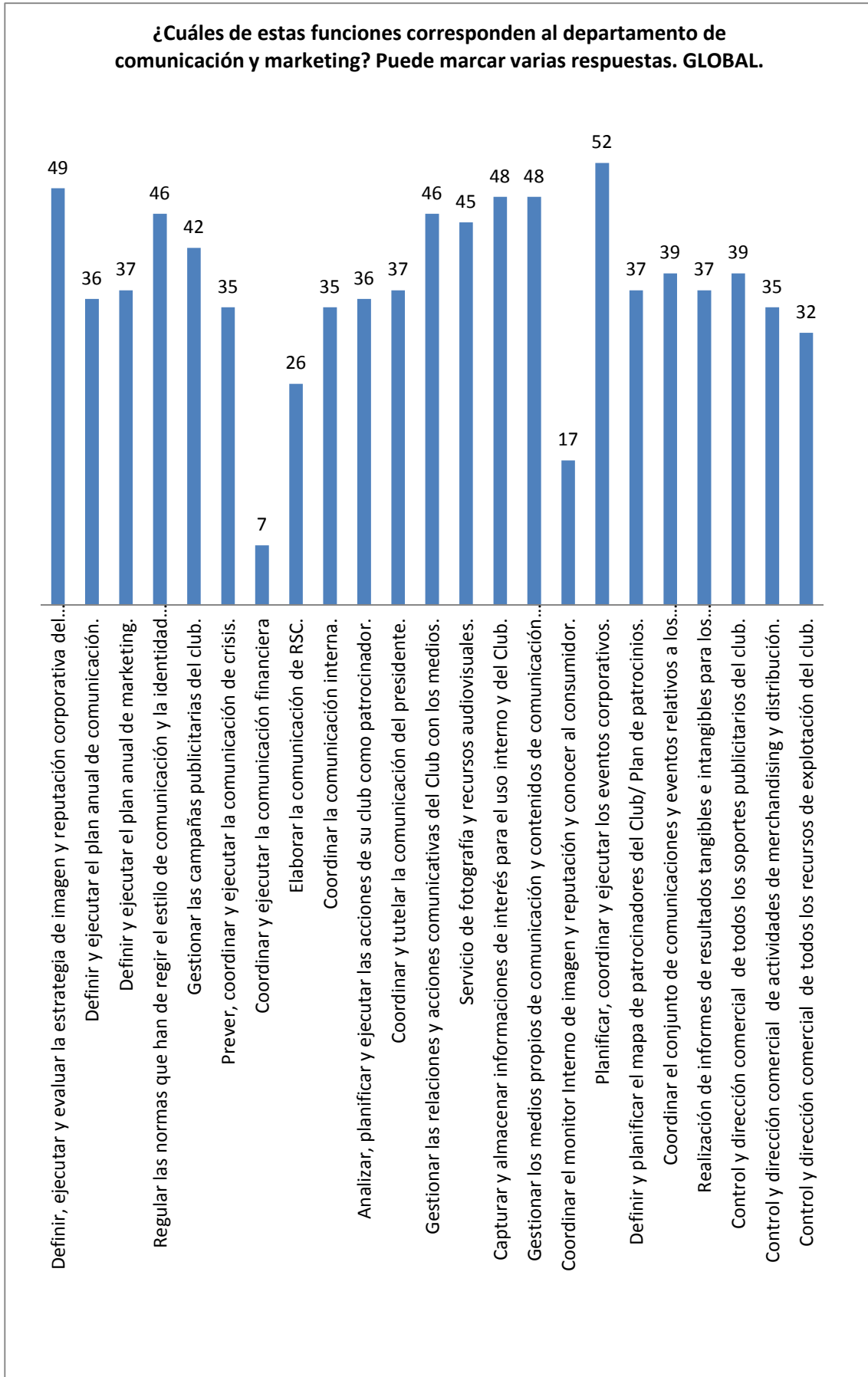
**¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación? Puede marcar varias respuestas.
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.**



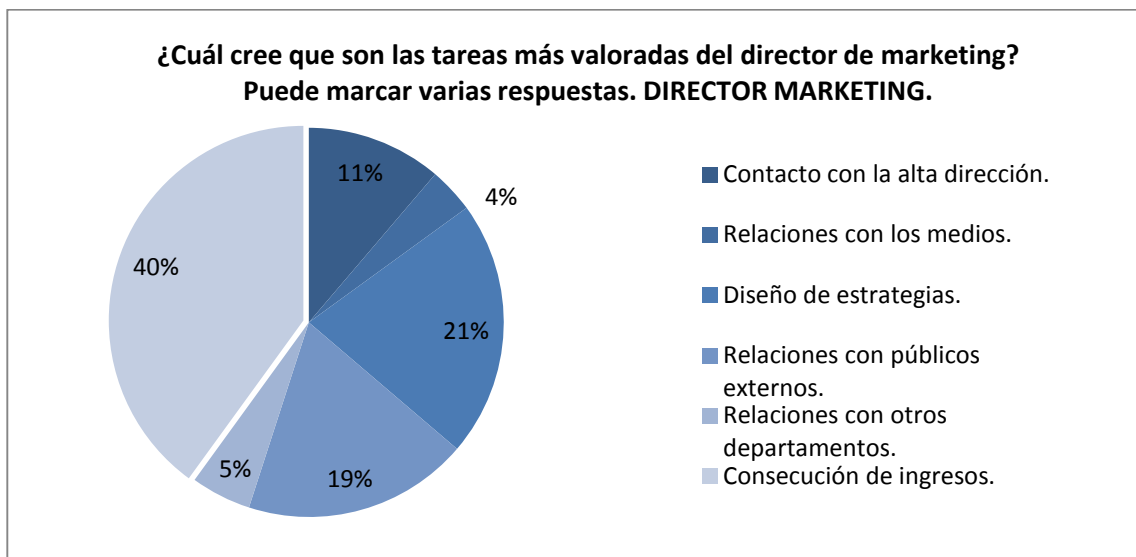
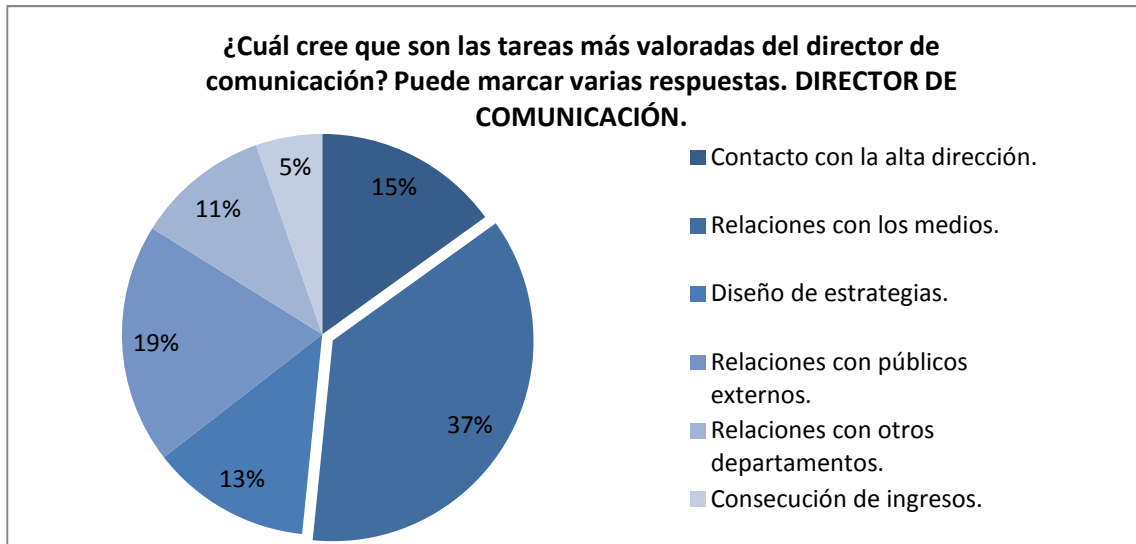
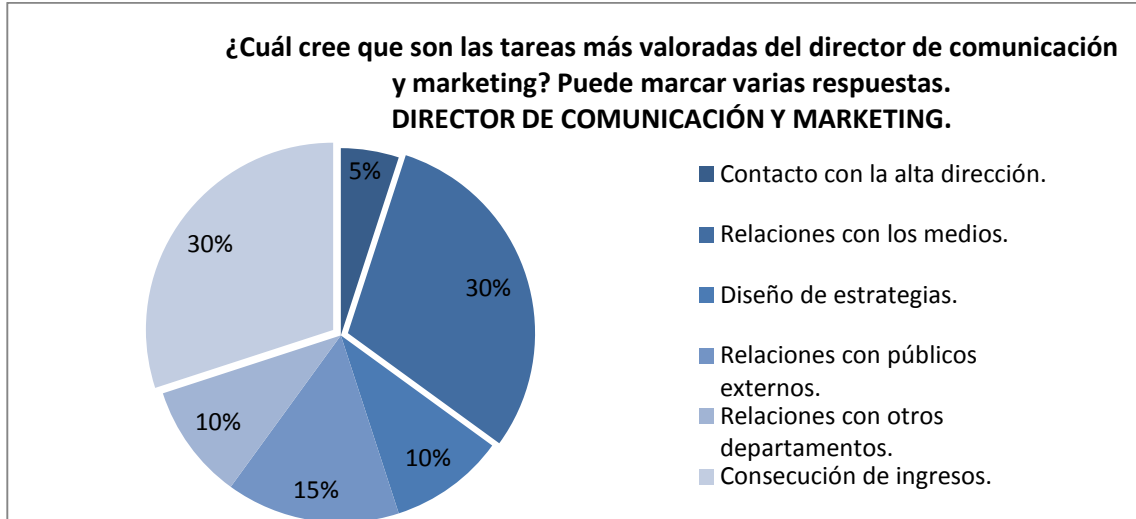
¿Cuáles de estas funciones corresponden al departamento de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.

- Definir, ejecutar y evaluar la estrategia de imagen y reputación corporativa del Club.
- Definir y ejecutar el plan anual de comunicación.
- Definir y ejecutar el plan anual de marketing.
- Regular las normas que han de regir el estilo de comunicación y la identidad visual.
- Gestionar las campañas publicitarias del club.
- Prever, coordinar y ejecutar la comunicación de crisis.
- Coordinar y ejecutar la comunicación financiera
- Elaborar la comunicación de RSC.
- Coordinar la comunicación interna.
- Analizar, planificar y ejecutar las acciones de su club como patrocinador.
- Coordinar y tutelar la comunicación del presidente.
- Gestionar las relaciones y acciones comunicativas del Club con los medios.
- Servicio de fotografía y recursos audiovisuales.
- Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno y del Club.
- Gestionar los medios propios de comunicación y contenidos de comunicación del Club.
- Coordinar el monitor Interno de imagen y reputación y conocer al consumidor.
- Planificar, coordinar y ejecutar los eventos corporativos.
- Definir y planificar el mapa de patrocinadores del Club/ Plan de patrocinios.
- Coordinar el conjunto de comunicaciones y eventos relativos a los patrocinadores.
- Realización de informes de resultados tangibles e intangibles para los patrocinadores.
- Control y dirección comercial de todos los soportes publicitarios del club.
- Control y dirección comercial de actividades de merchandising y distribución.
- Control y dirección comercial de todos los recursos de explotación del club.



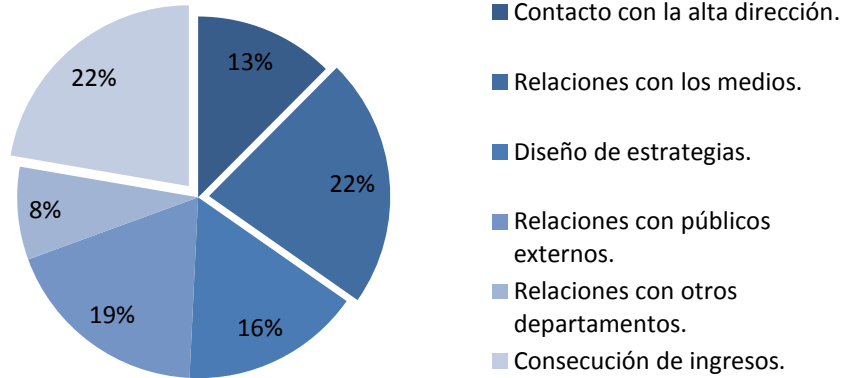


9. ¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación y marketing?



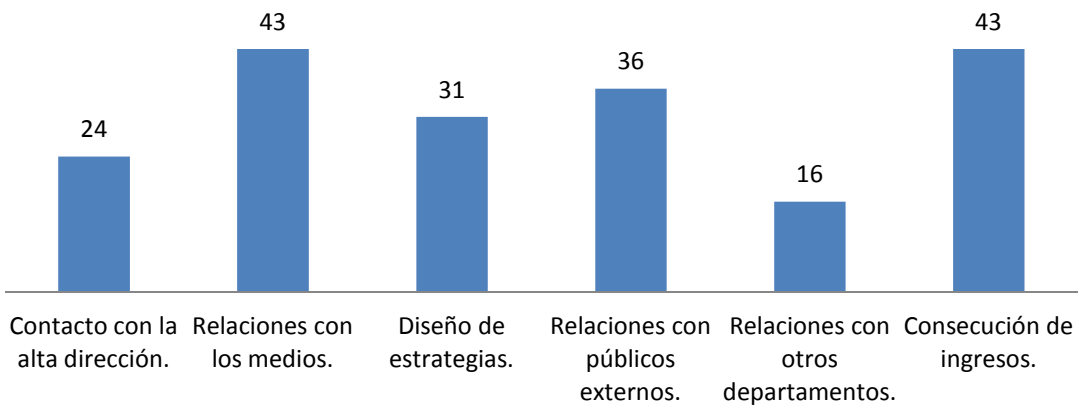
¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas.

GLOBAL.



¿Cuál cree que son las tareas más valoradas del director de comunicación y marketing? Puede marcar varias respuestas.

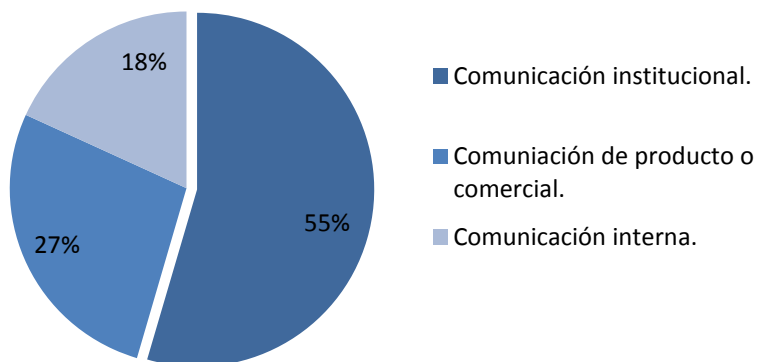
GLOBAL.



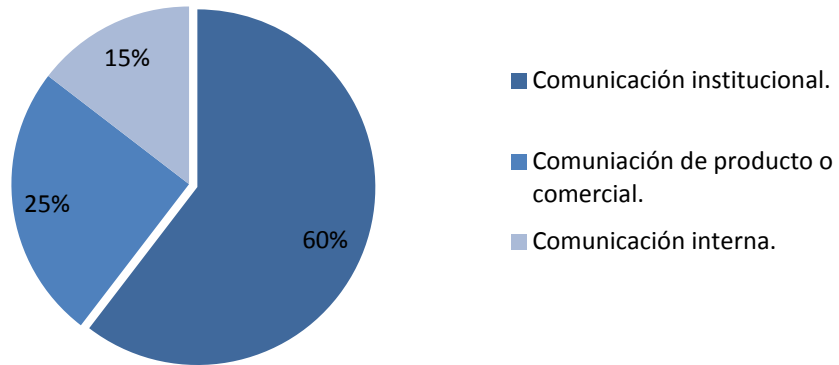
10. Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión?

Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas.

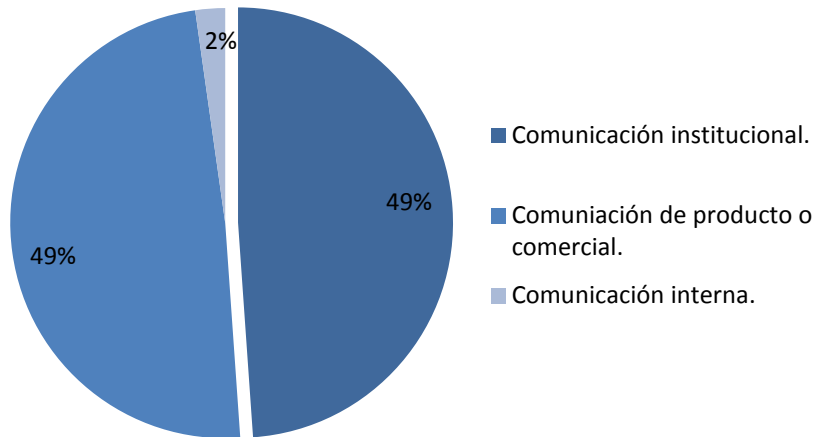
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.



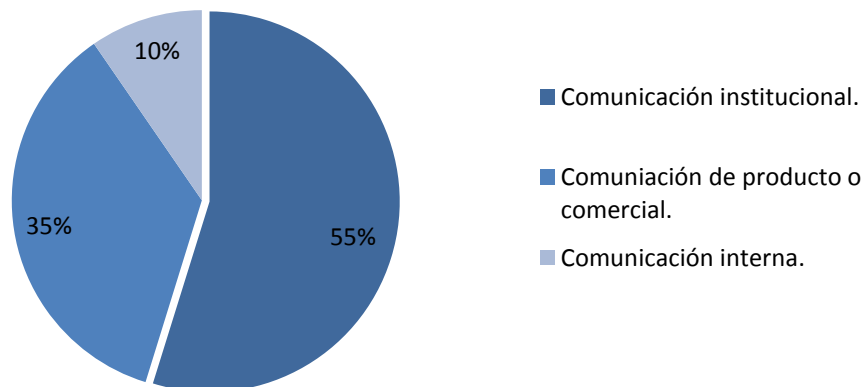
Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas.
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.



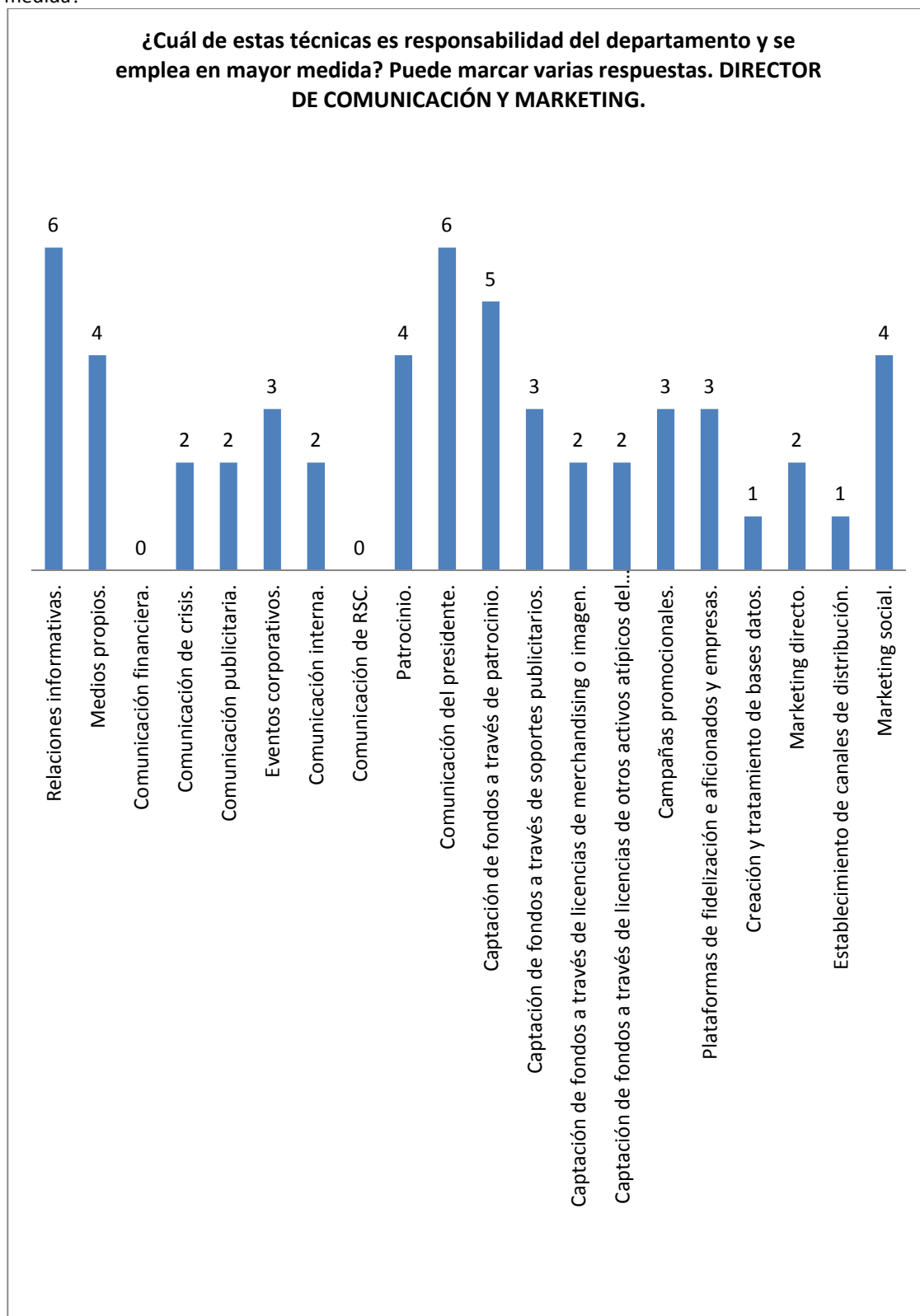
Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas.
DIRECTOR DE MARKETING.

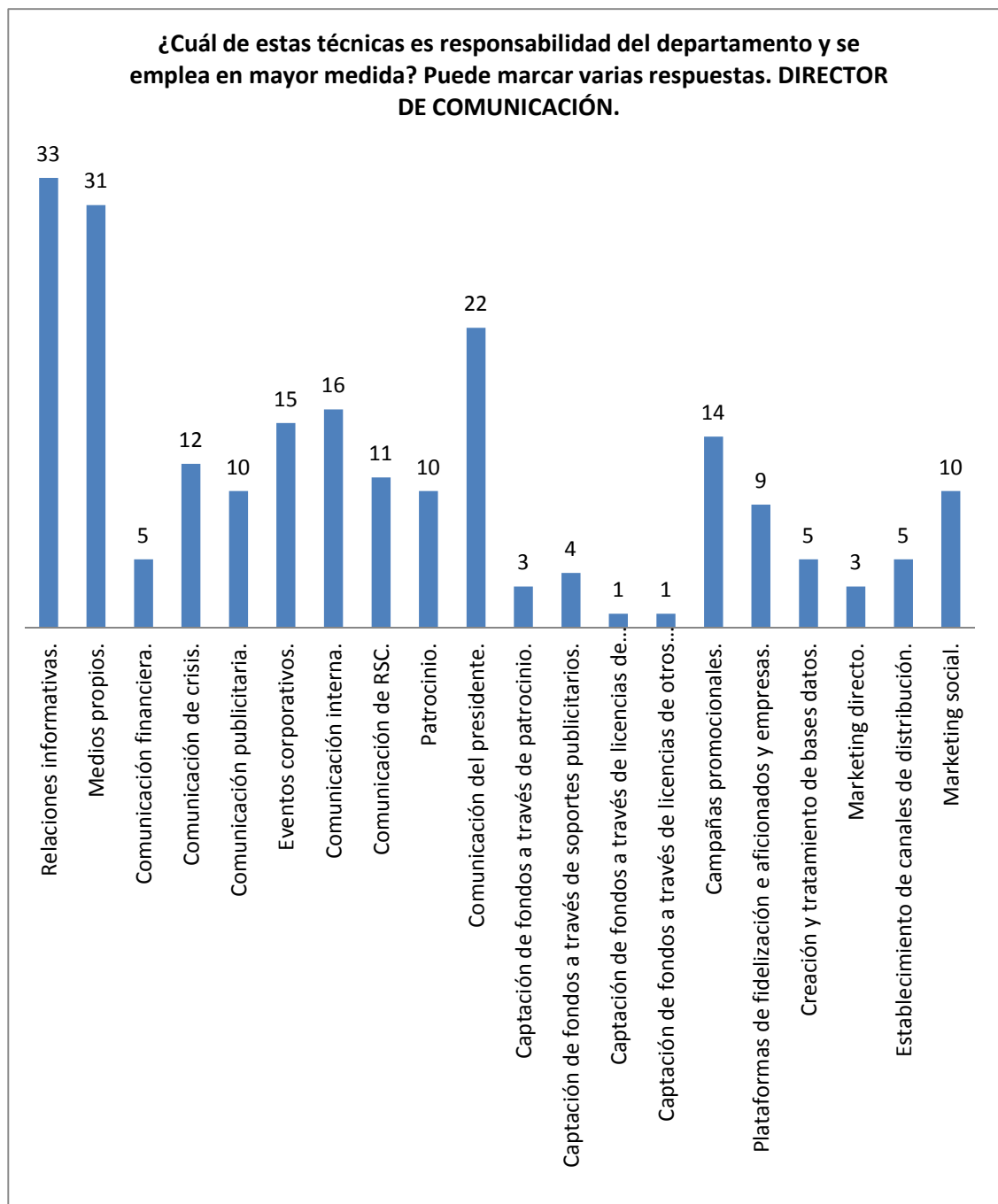


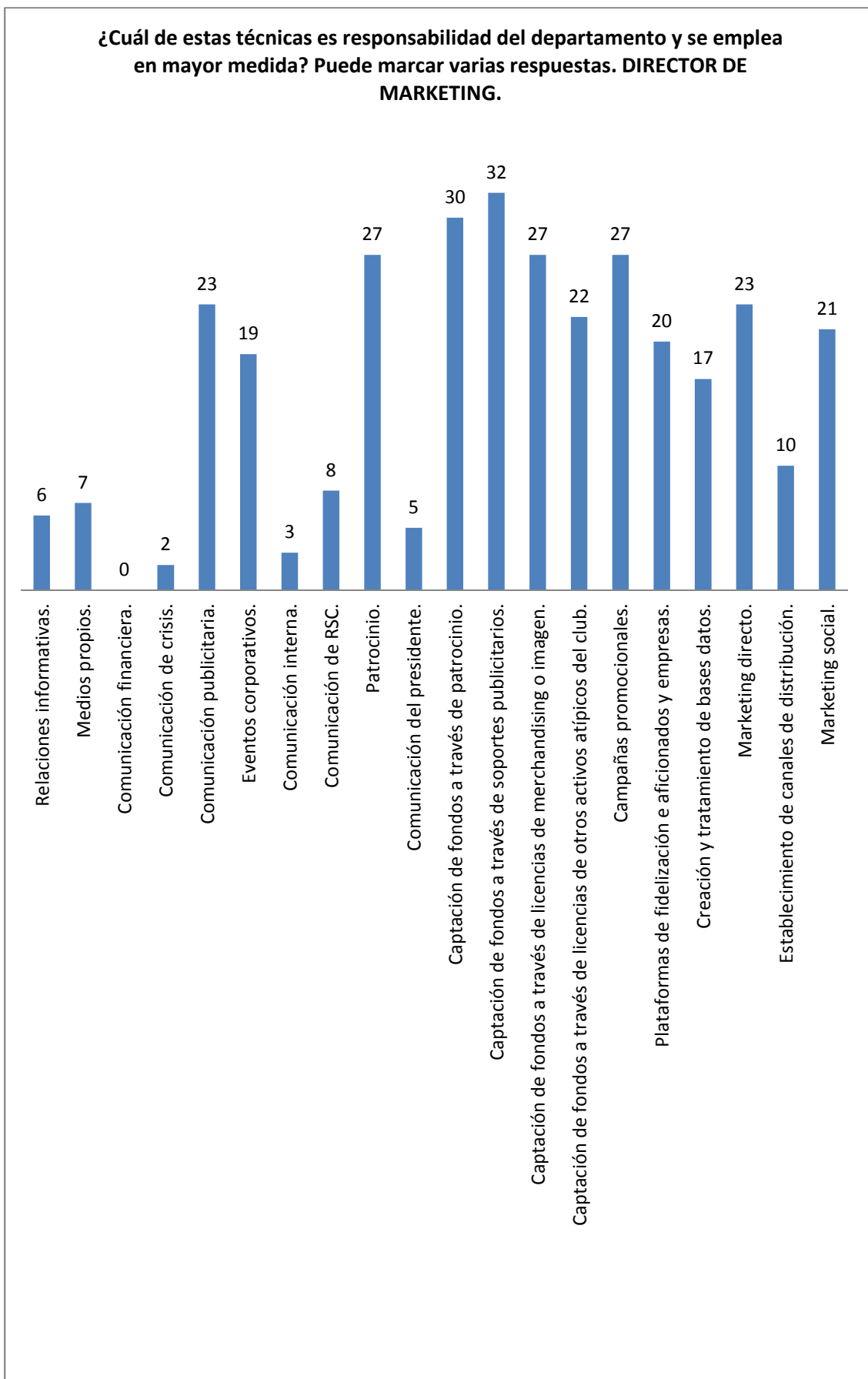
Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas.
GLOBAL.

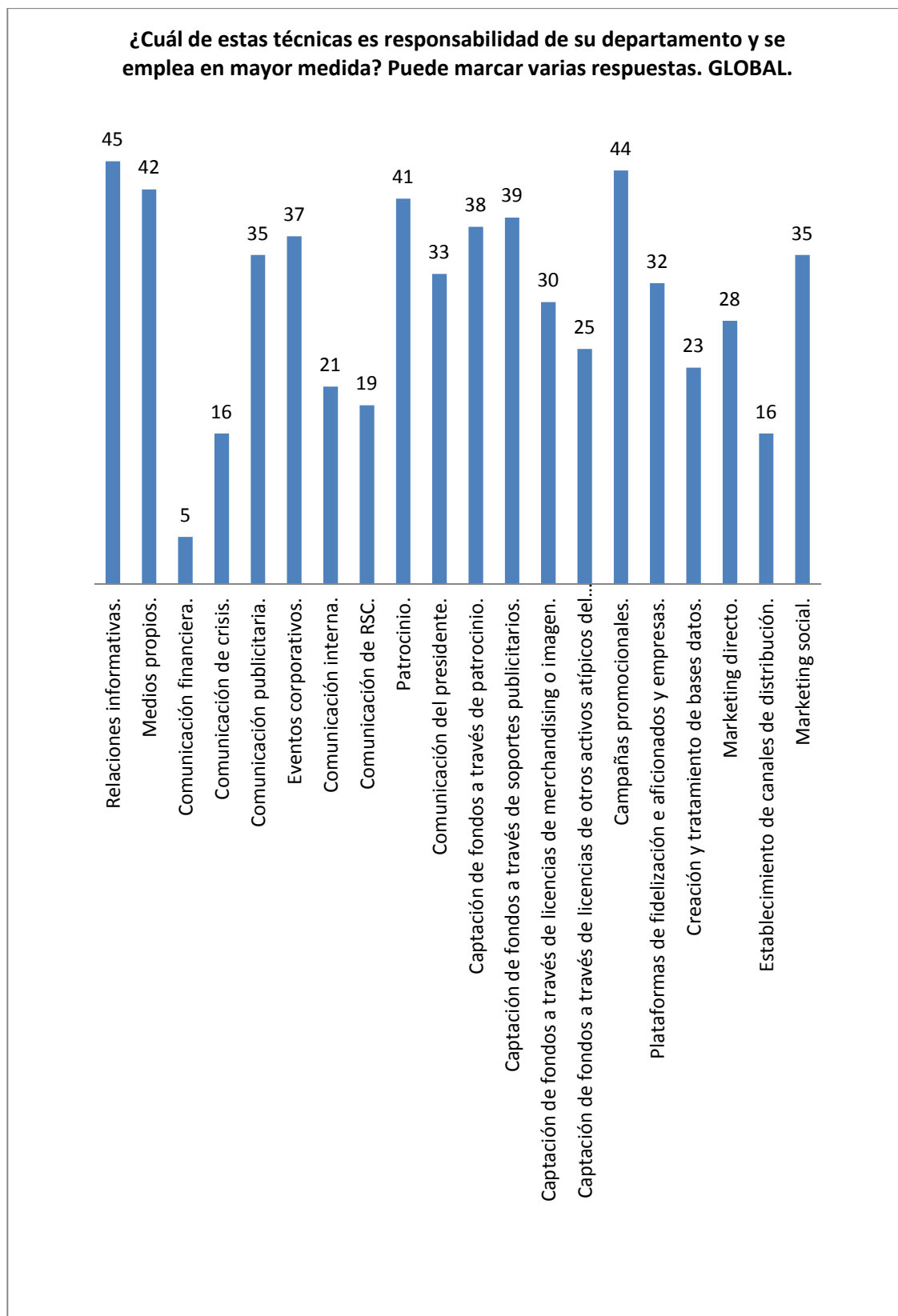


11. ¿Cuál de estas técnicas de comunicación es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida?



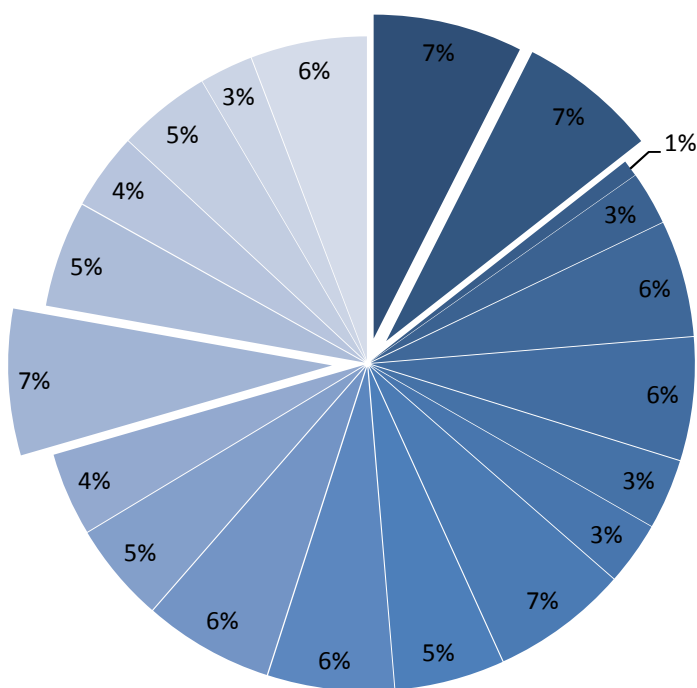




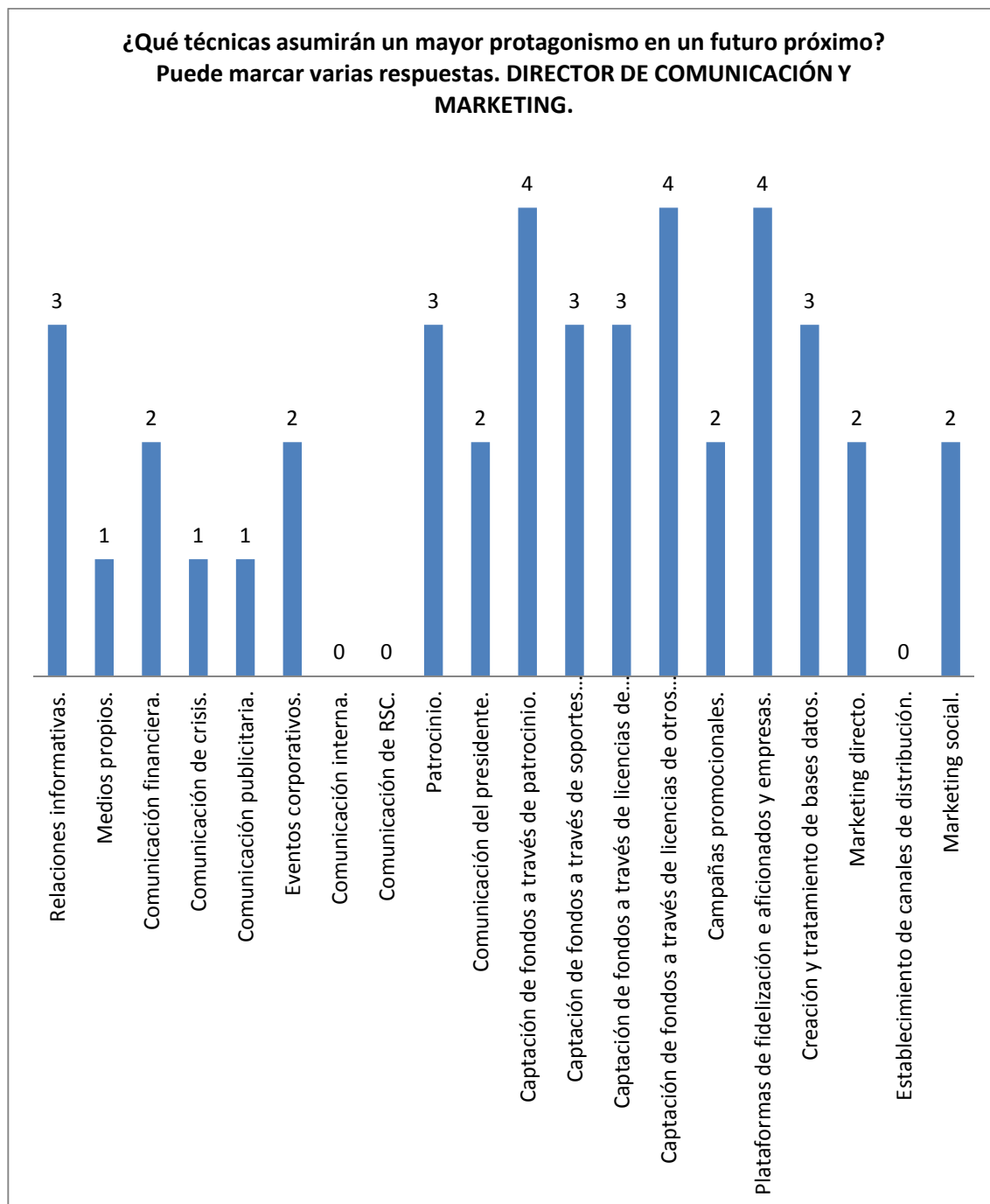


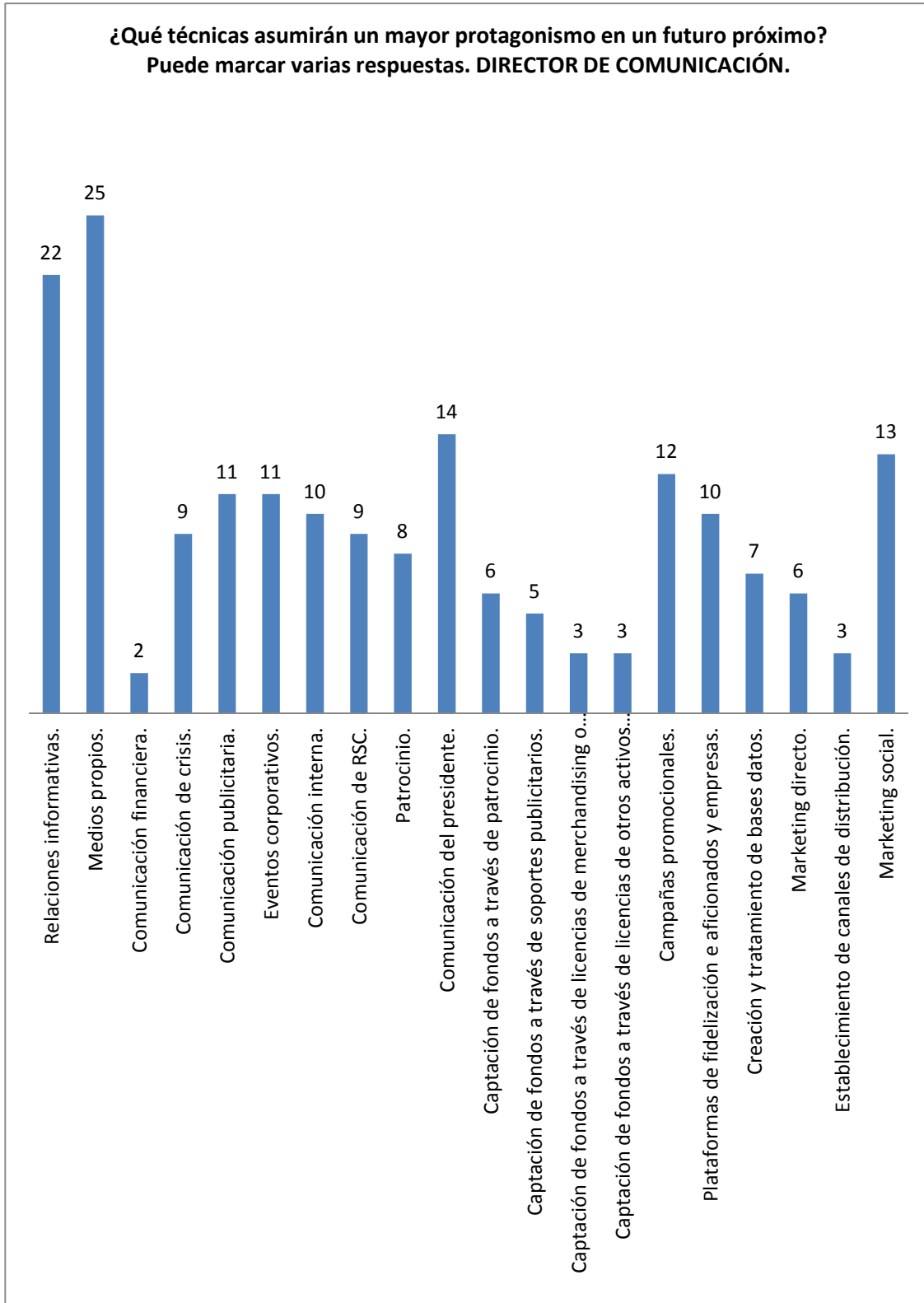
¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.

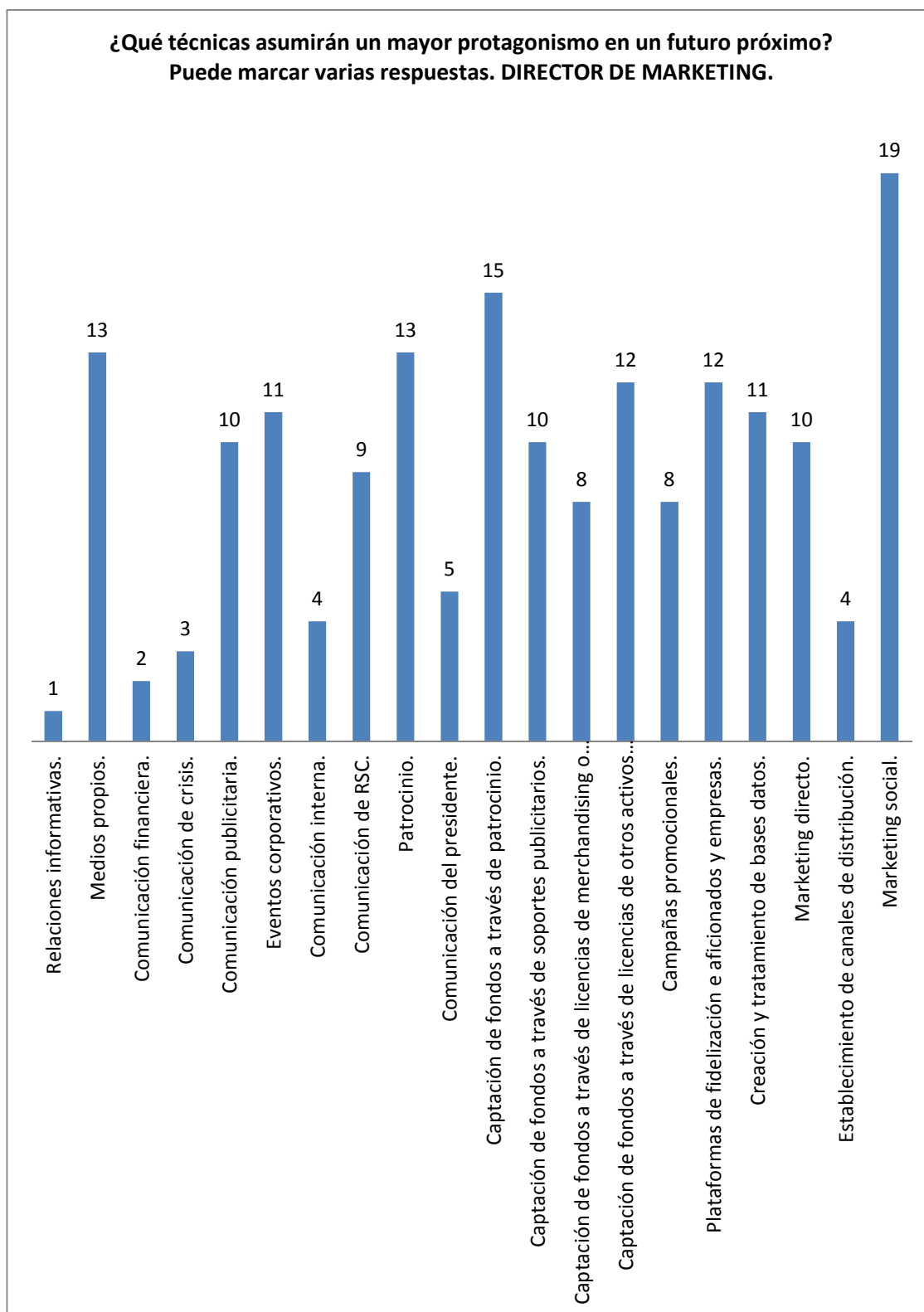
- Relaciones informativas.
- Medios propios.
- Comunicación financiera.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación publicitaria.
- Eventos corporativos.
- Comunicación interna.
- Comunicación de RSC.
- Patrocinio.
- Comunicación del presidente.
- Captación de fondos a través de patrocinio.
- Captación de fondos a través de soportes publicitarios.
- Captación de fondos a través de licencias de merchandising o imagen.
- Captación de fondos a través de licencias de otros activos atípicos del club.
- Campañas promocionales.
- Plataformas de fidelización e aficionados y empresas.

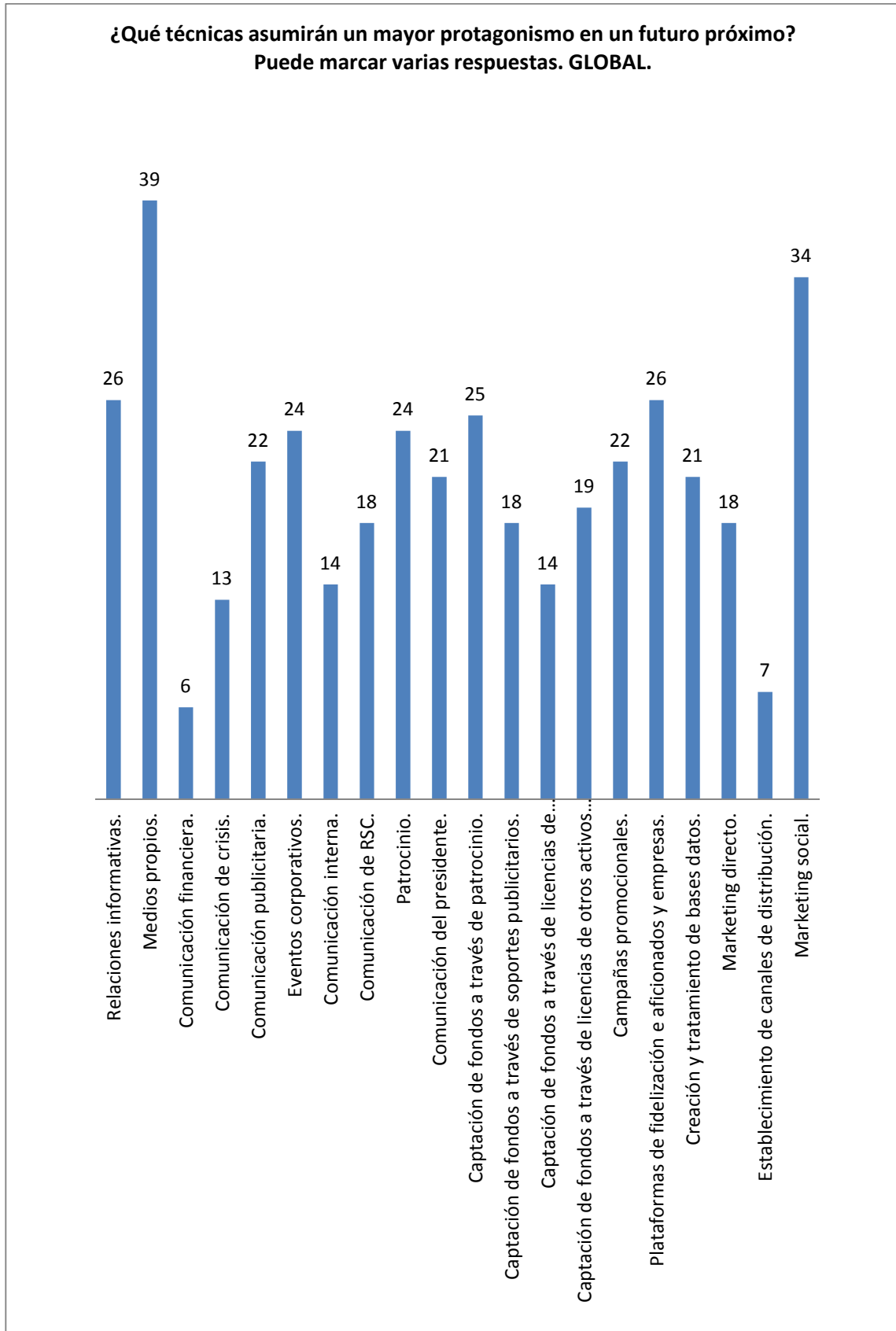


12. ¿Cuál de estas técnicas de comunicación asumirá una mayor importancia en el futuro?



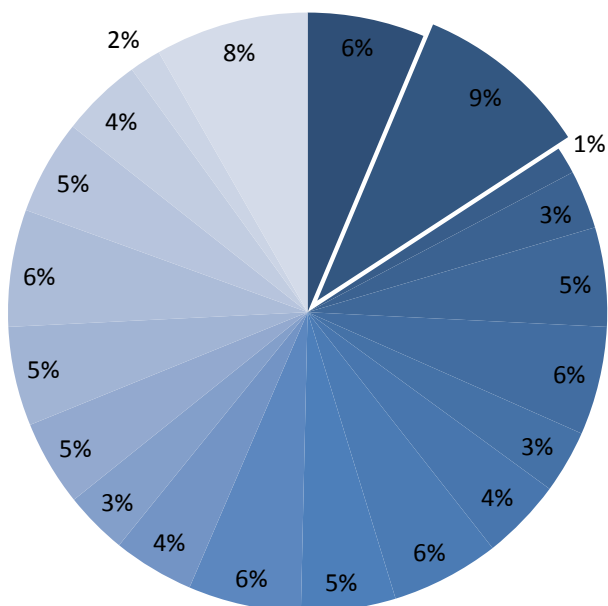






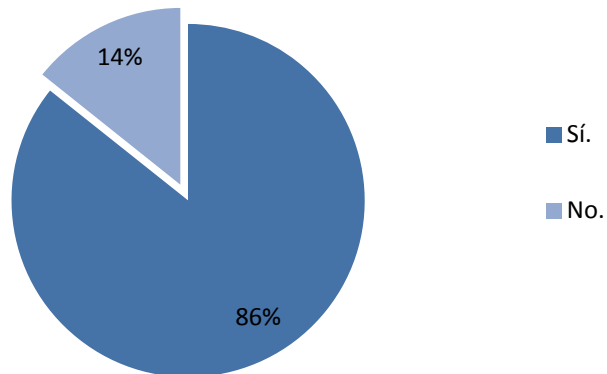
**¿Qué técnicas asumirán un mayor protagonismo en un futuro próximo?
Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.**

- Relaciones informativas.
- Medios propios.
- Comunicación financiera.
- Comunicación de crisis.
- Comunicación publicitaria.
- Eventos corporativos.
- Comunicación interna.
- Comunicación de RSC.
- Patrocinio.
- Comunicación del presidente.
- Captación de fondos a través de patrocinio.
- Captación de fondos a través de soportes publicitarios.
- Captación de fondos a través de licencias de merchandising o imagen.
- Captación de fondos a través de licencias de otros activos atípicos del club.
- Campañas promocionales.
- Plataformas de fidelización e aficionados y empresas.

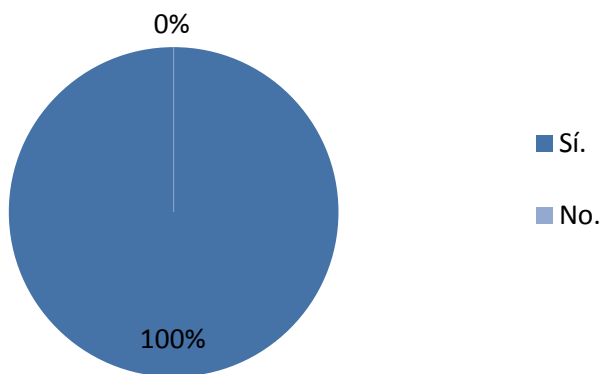


13. ¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo?

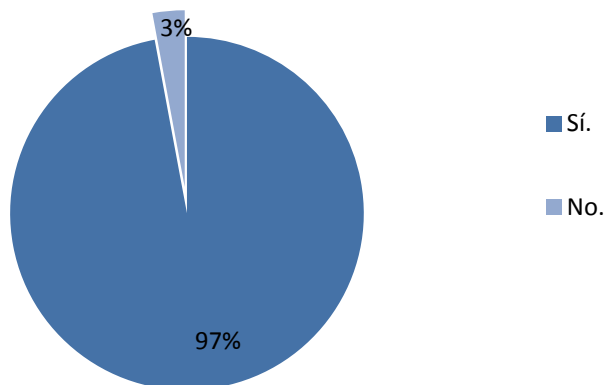
¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.



¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.

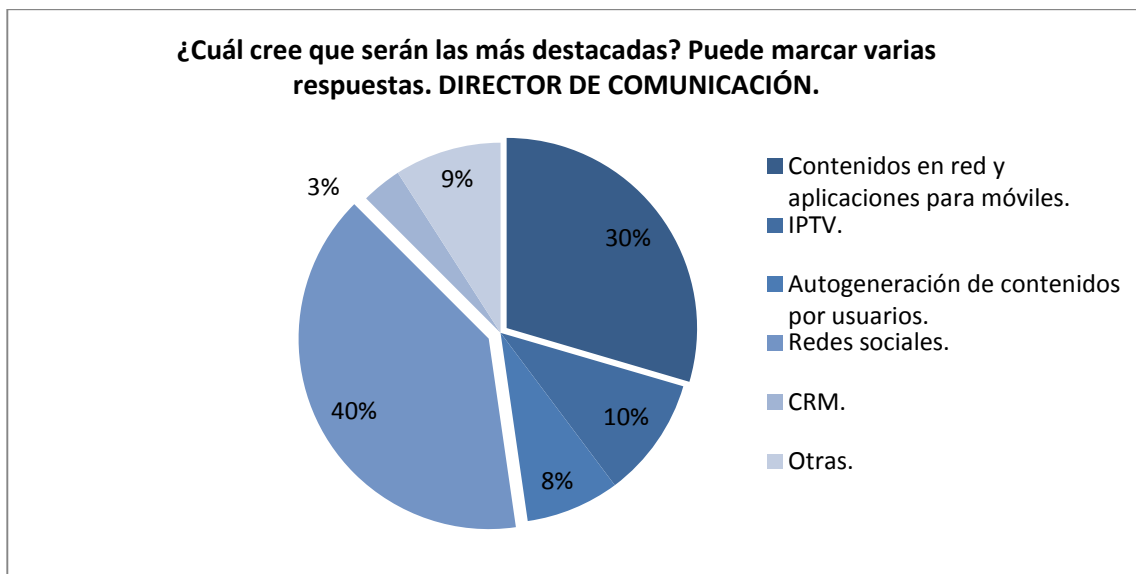
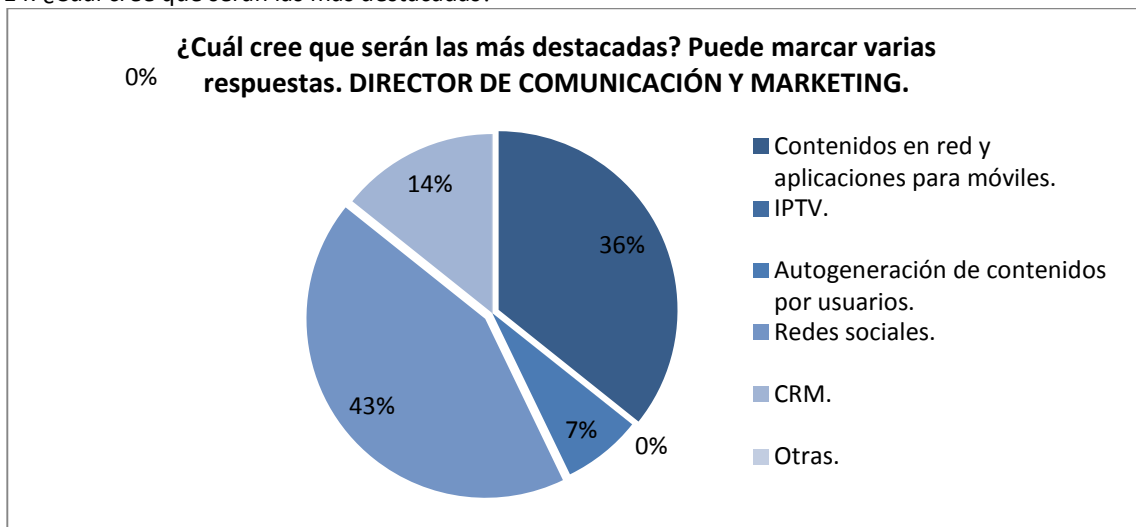


¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo? DIRECTOR DE MARKETING.

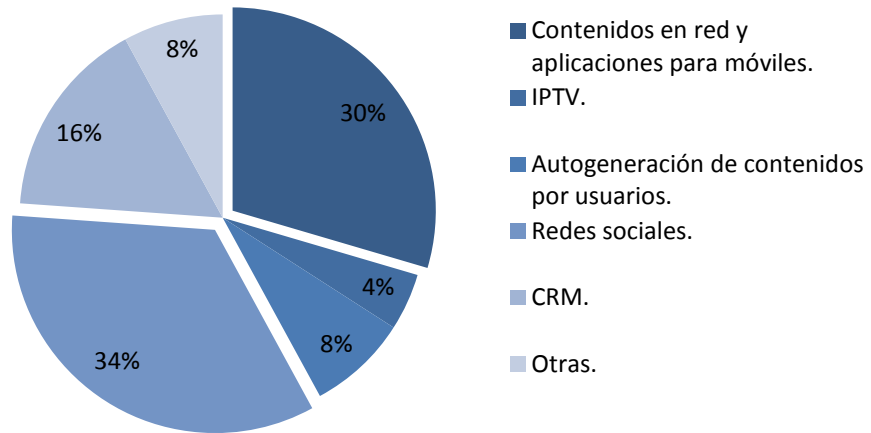




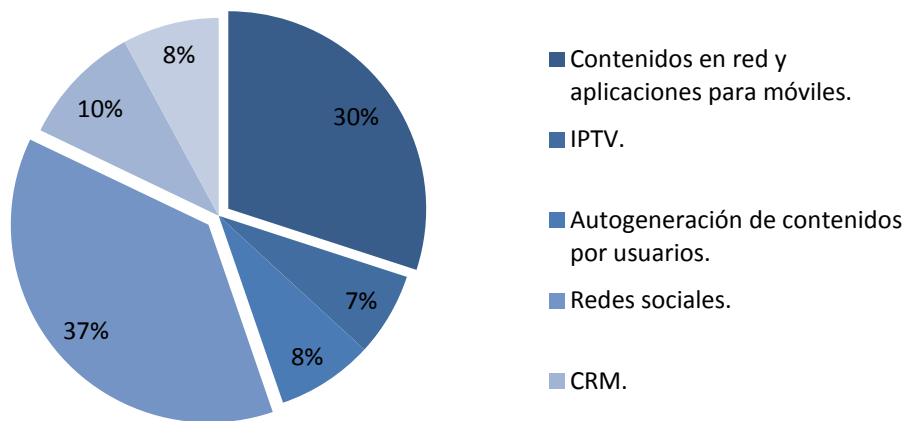
14. ¿Cuál cree que serán las más destacadas?



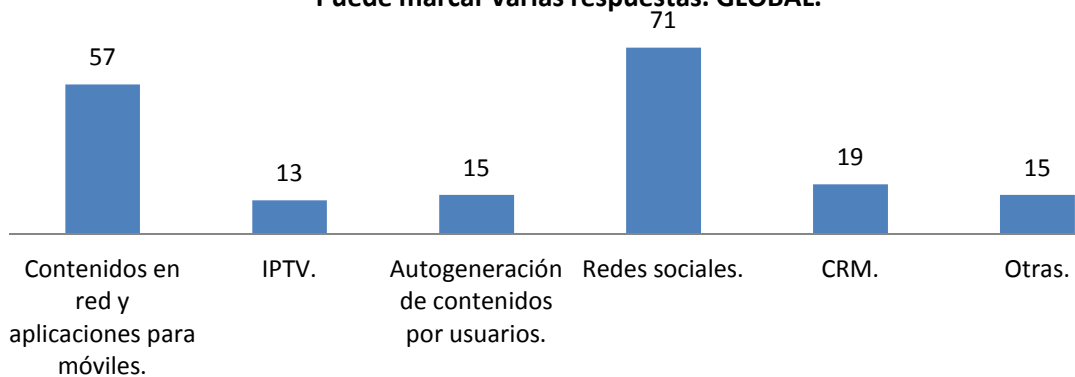
¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.



¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



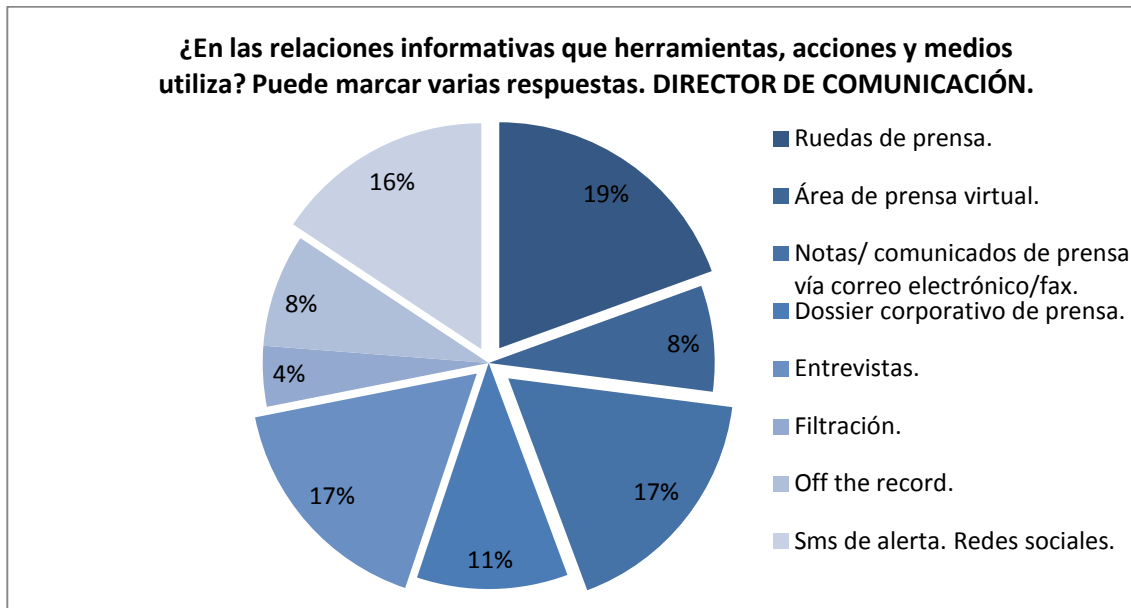
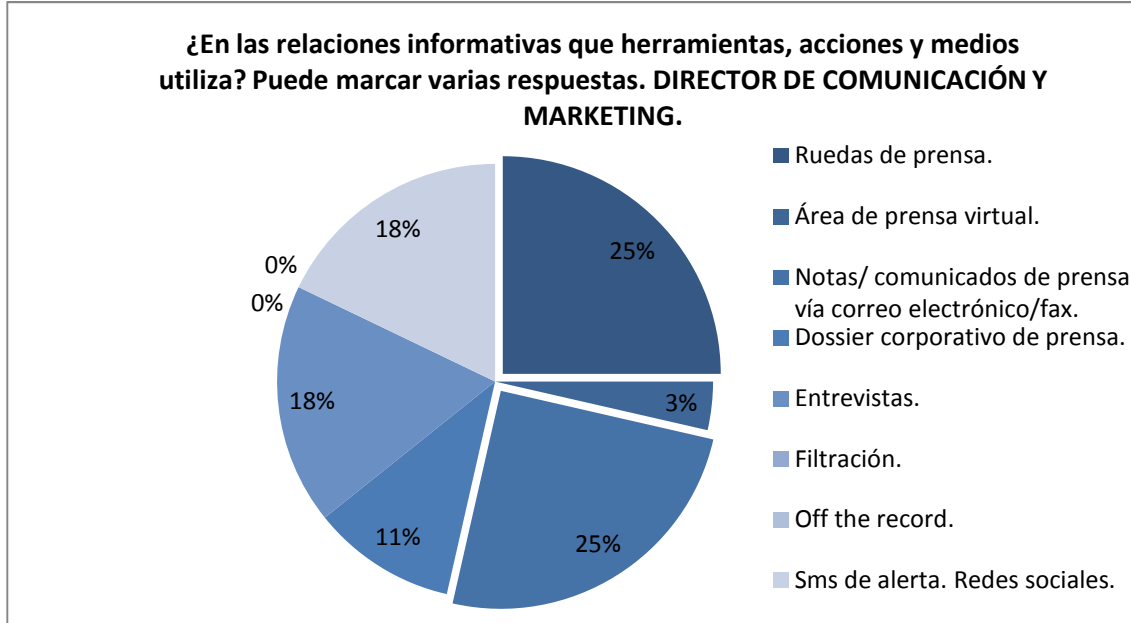
¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



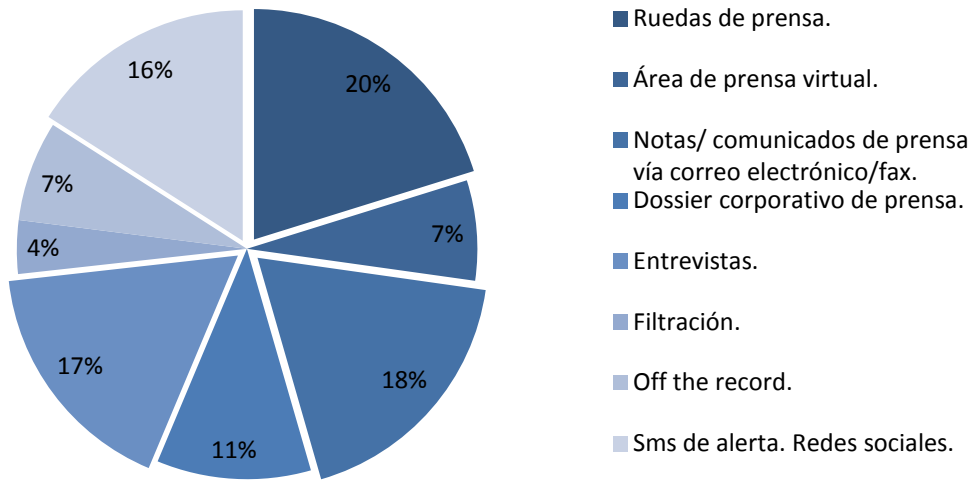
PARTE IV: EMPLEO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y MÁRketing

4.1. Relaciones informativas

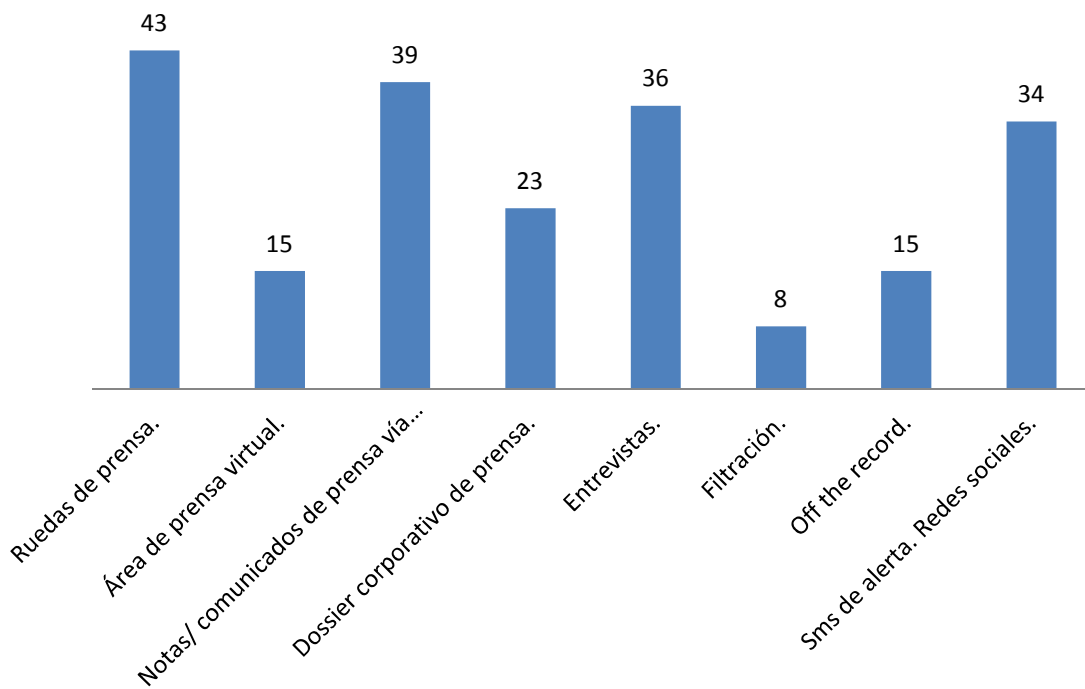
15. ¿En las relaciones informativas que herramientas, acciones y medios utiliza?



¿En las relaciones informativas que herramientas, acciones y medios utiliza? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



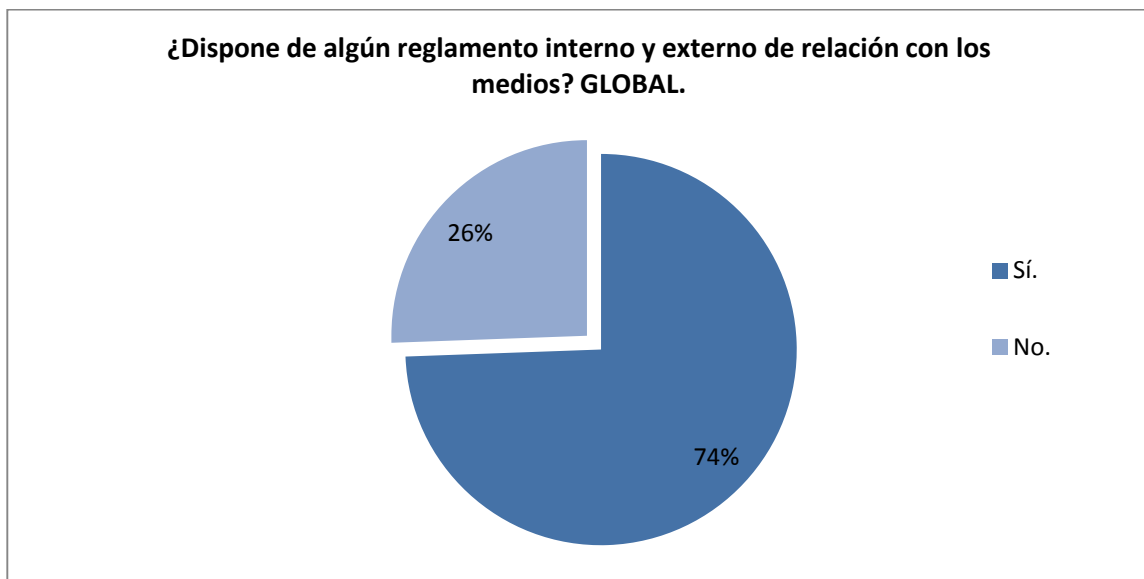
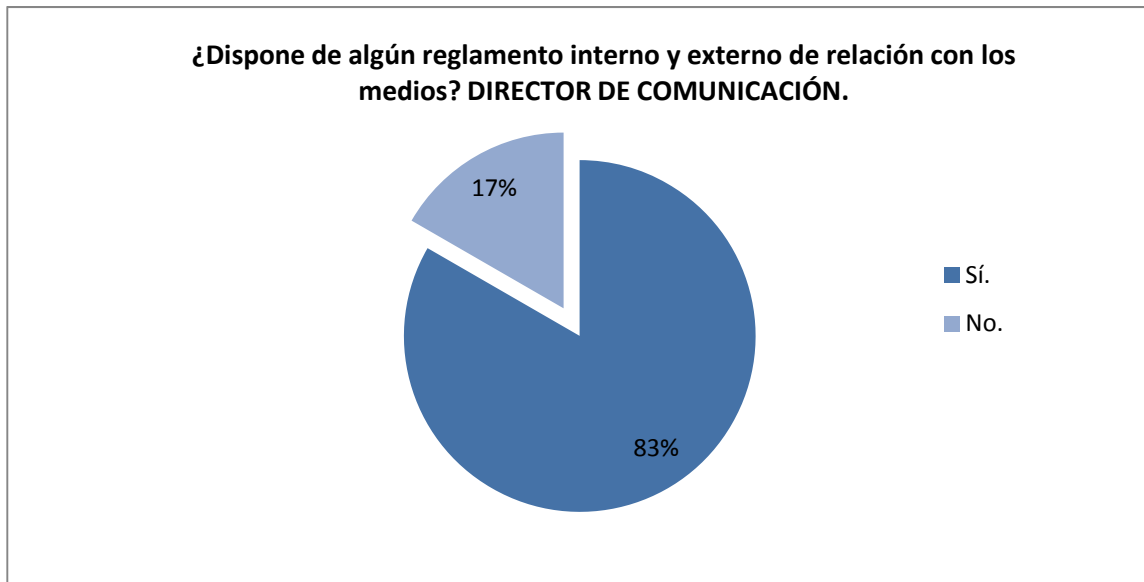
¿En las relaciones informativas que herramientas, acciones y medios utiliza? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



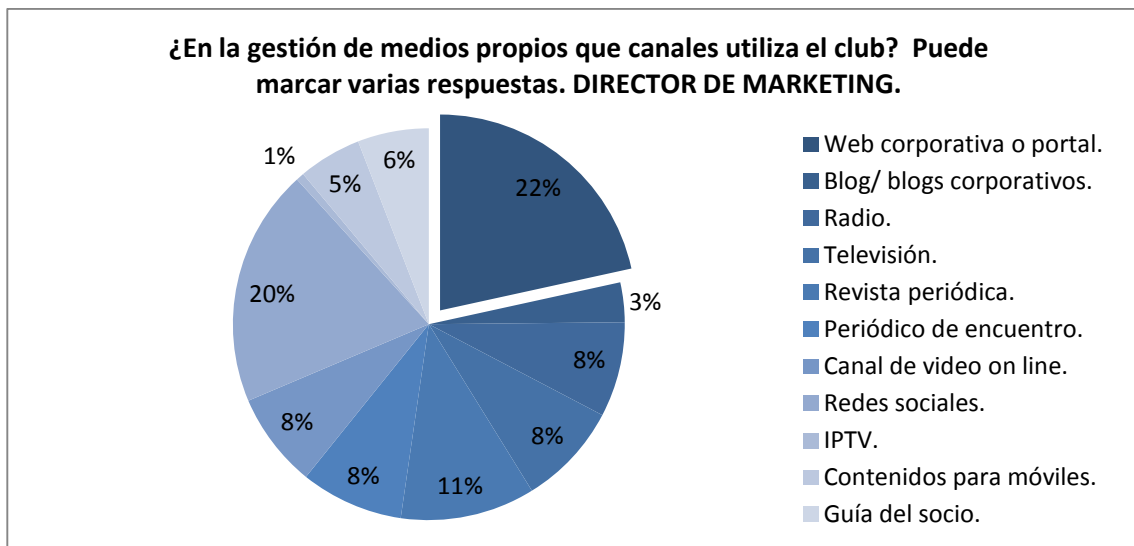
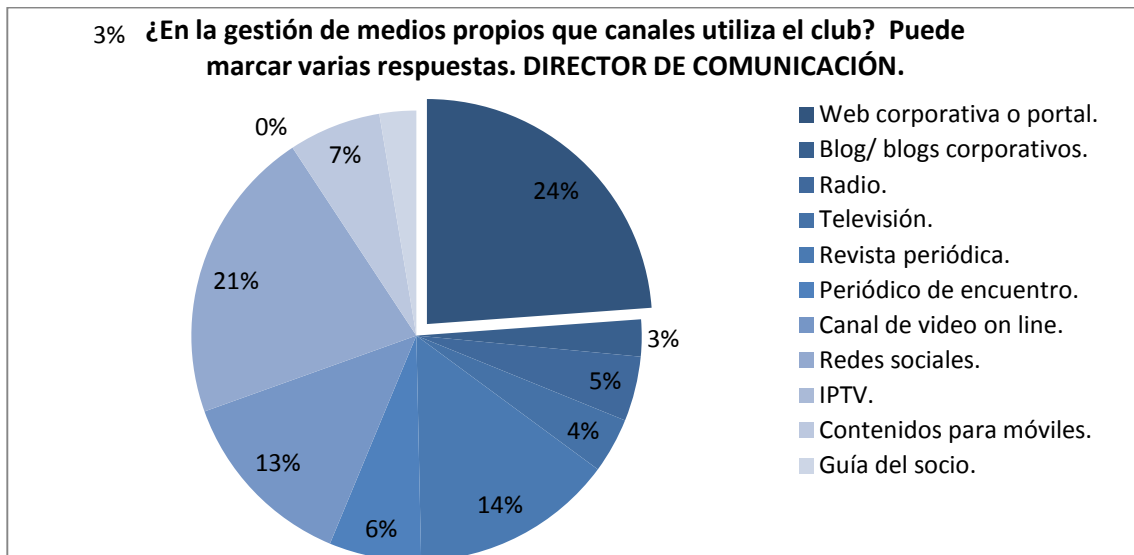
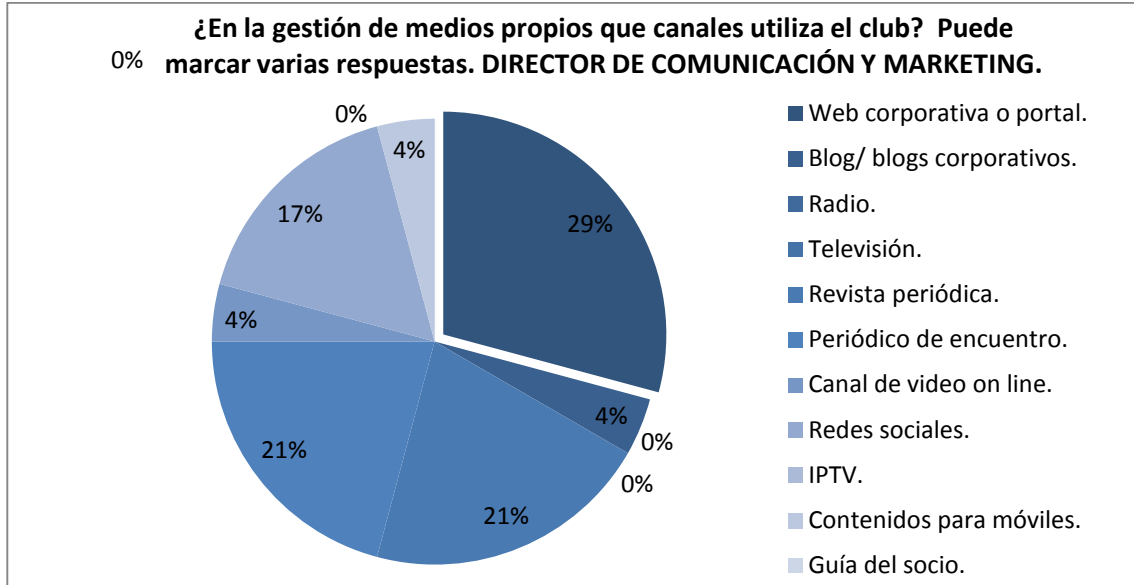
16. ¿Dispone de una agenda programada de información a los medios?



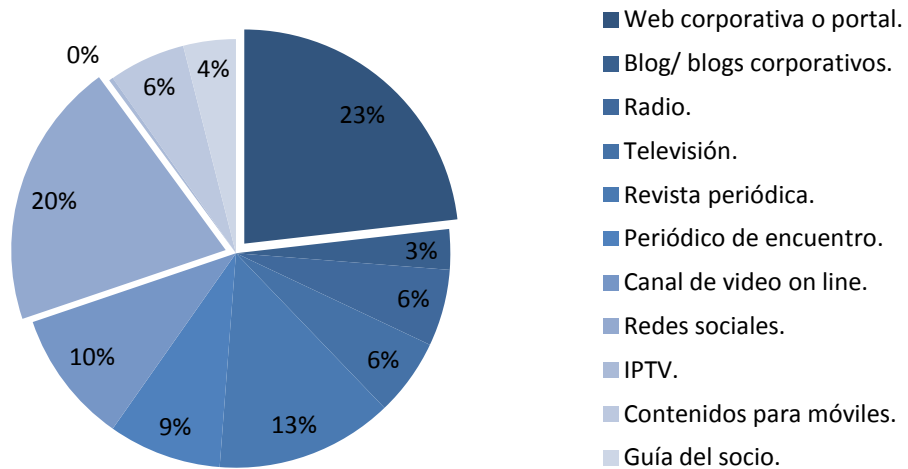
17. ¿Dispone de algún reglamento interno y externo de relación con los medios?



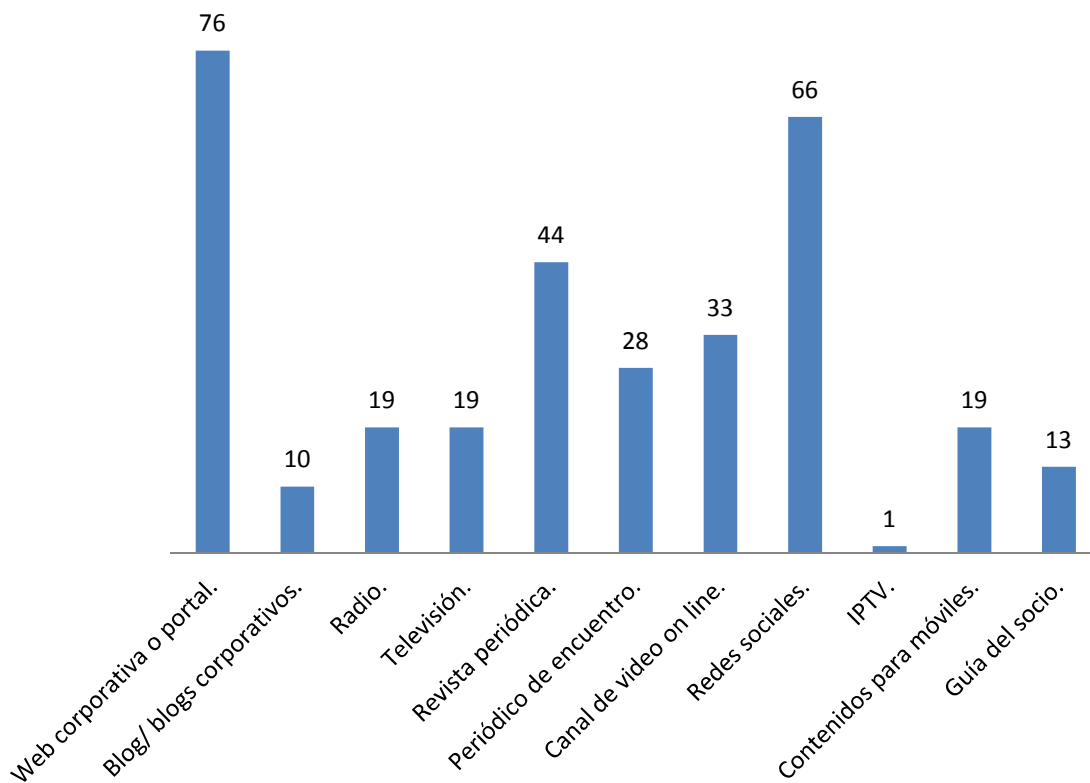
18. ¿En la gestión de medios propios que canales utiliza el club? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.



**¿En la gestión de medios propios que canales utiliza el club?
Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.**

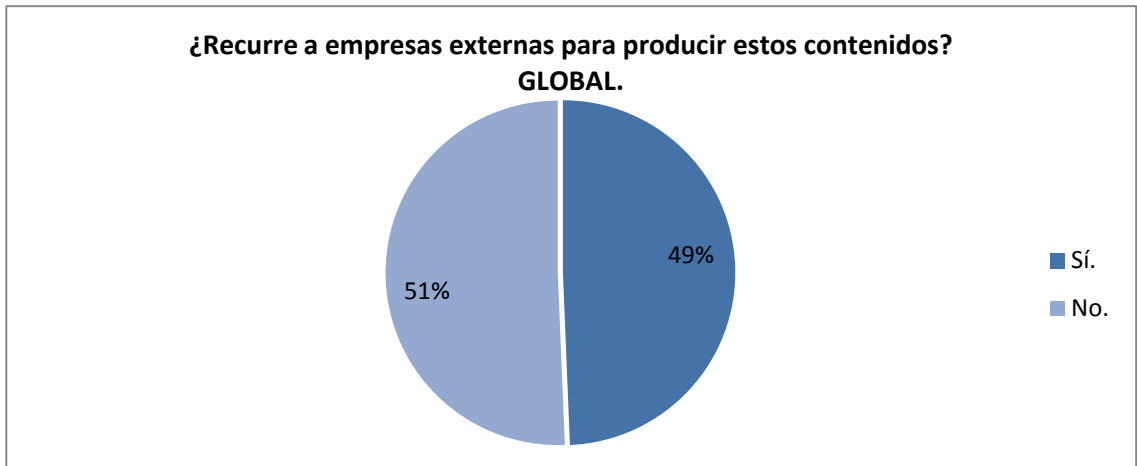


**¿En la gestión de medios propios que canales utiliza el club?
Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.**

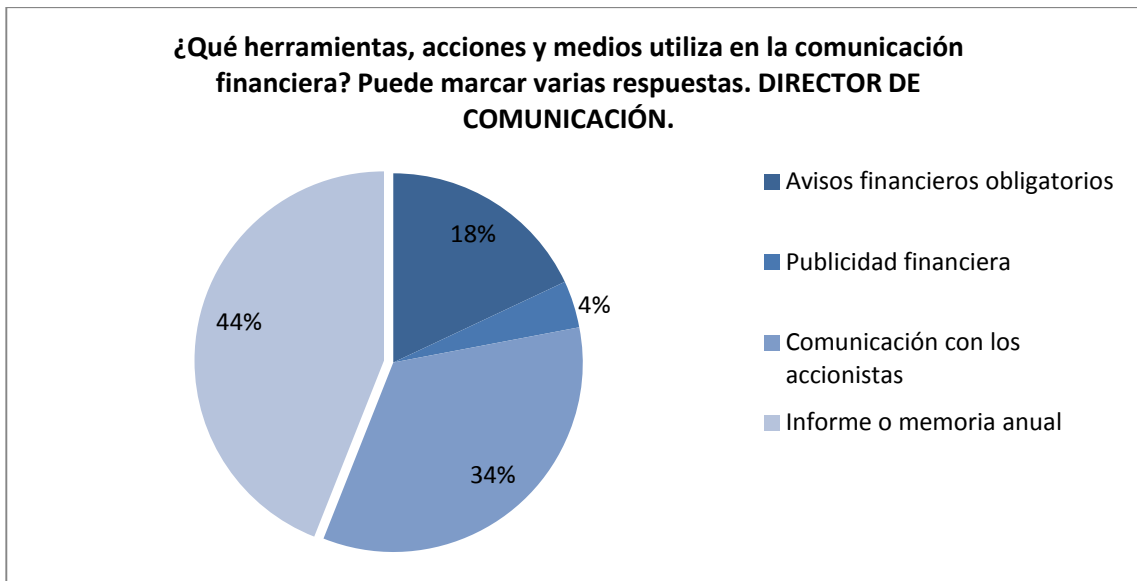


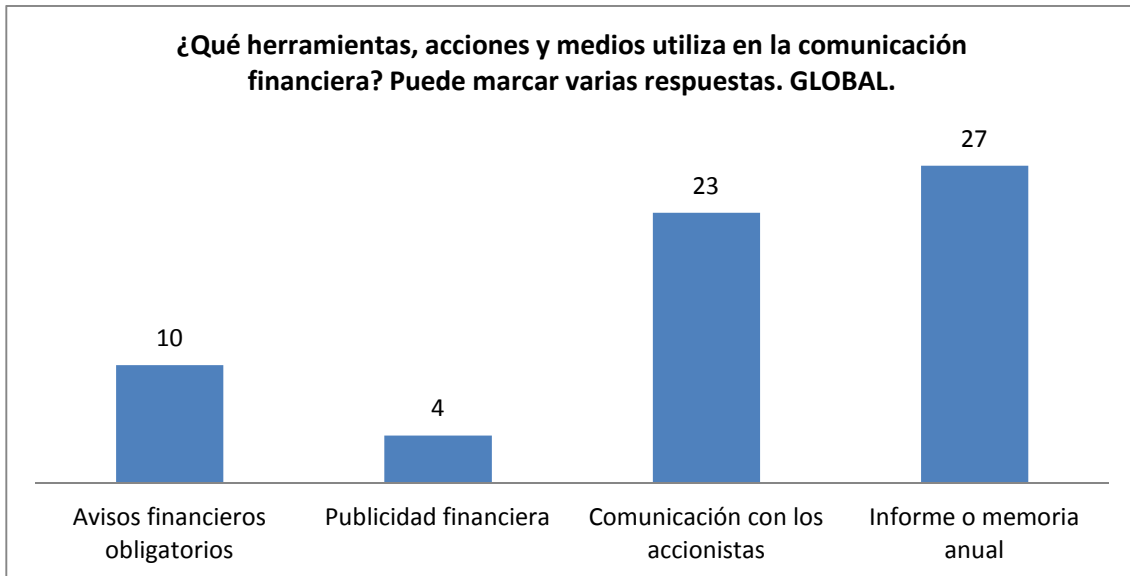
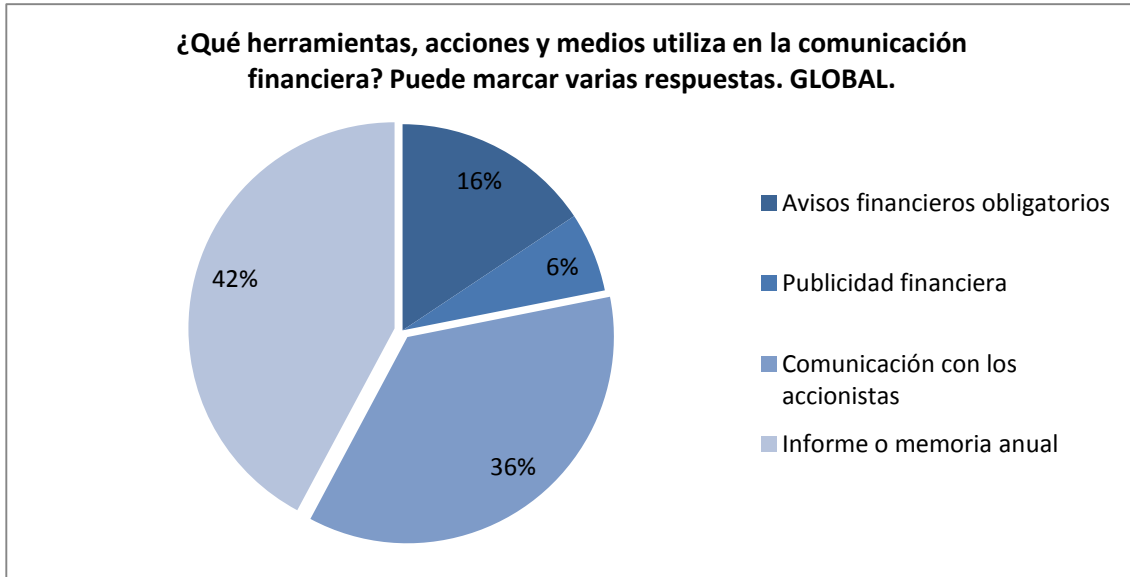
19. ¿Recurre a empresas externas para producir estos contenidos?



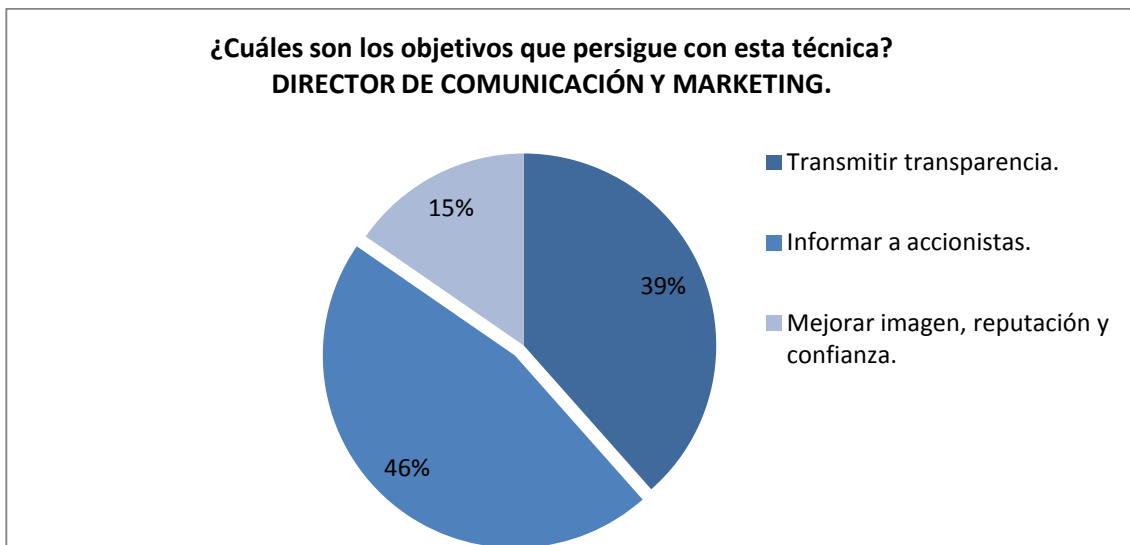


20. ¿Qué herramientas, acciones y medios utiliza en la comunicación financiera?

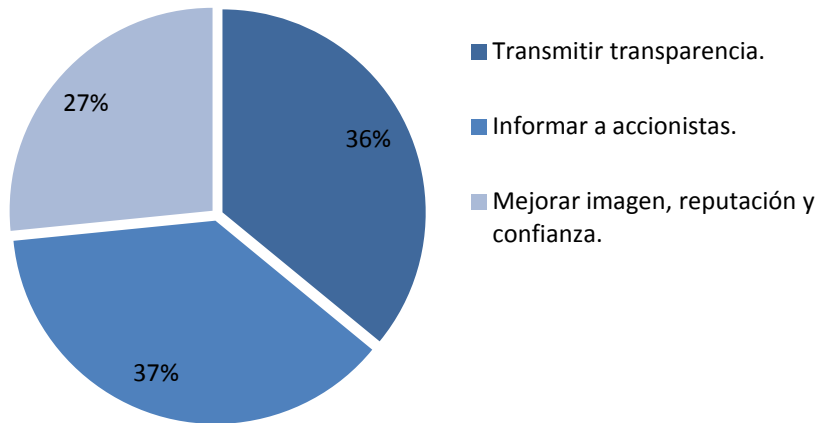




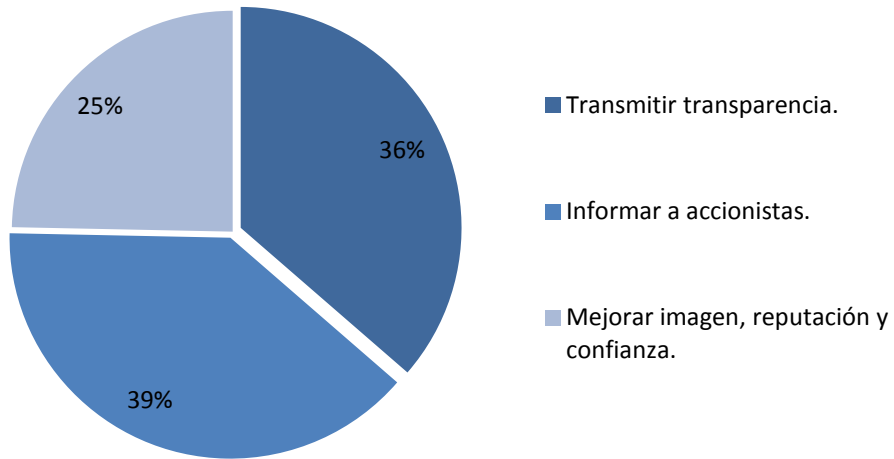
21. ¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?



**¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.**

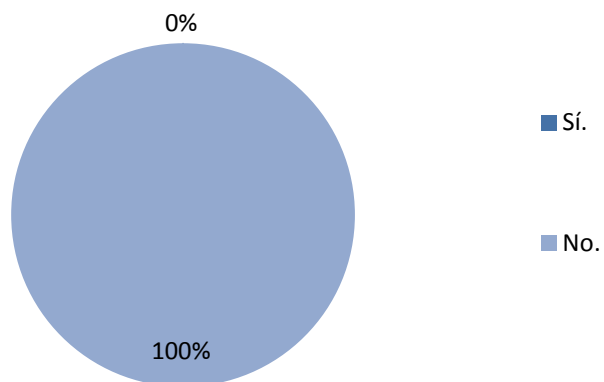


**¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?
GLOBAL.**



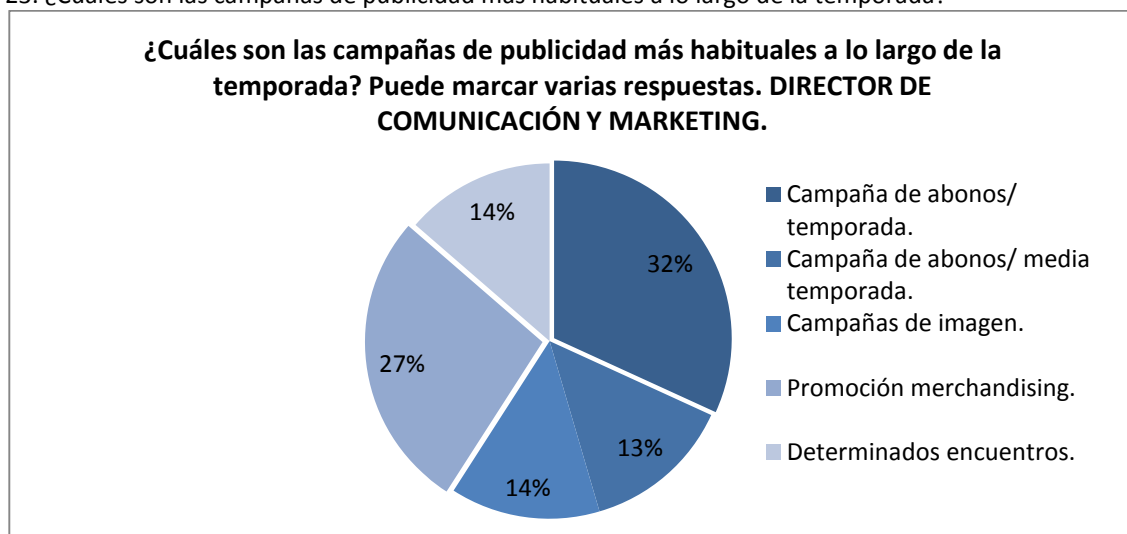
22. ¿Dispone de un plan de comunicación de crisis?

**¿Dispone de un plan de comunicación de crisis?
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.**

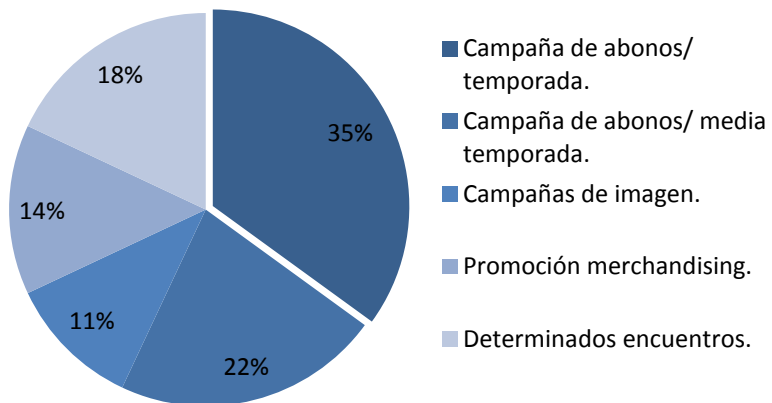




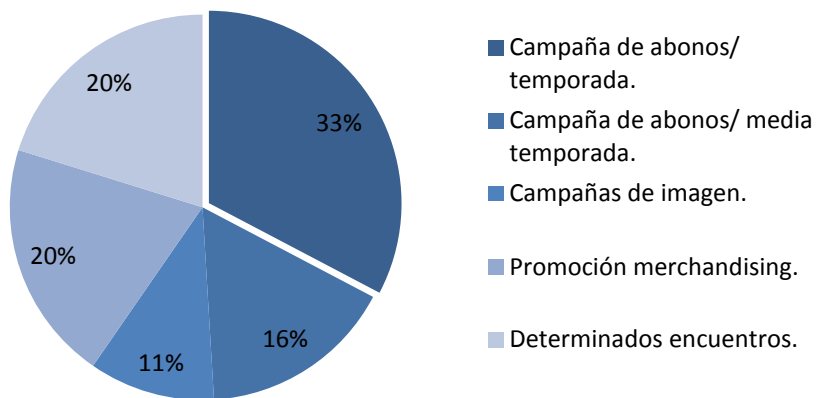
23. ¿Cuáles son las campañas de publicidad más habituales a lo largo de la temporada?



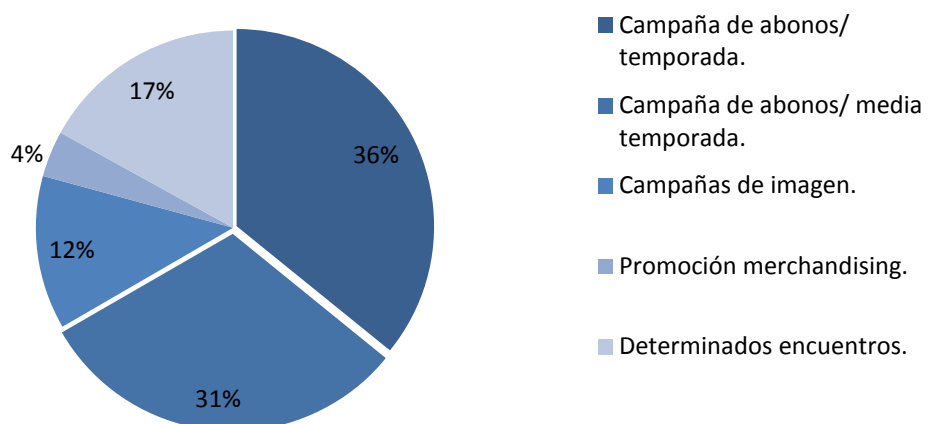
¿Cuáles son las campañas de publicidad más habituales a lo largo de la temporada? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.

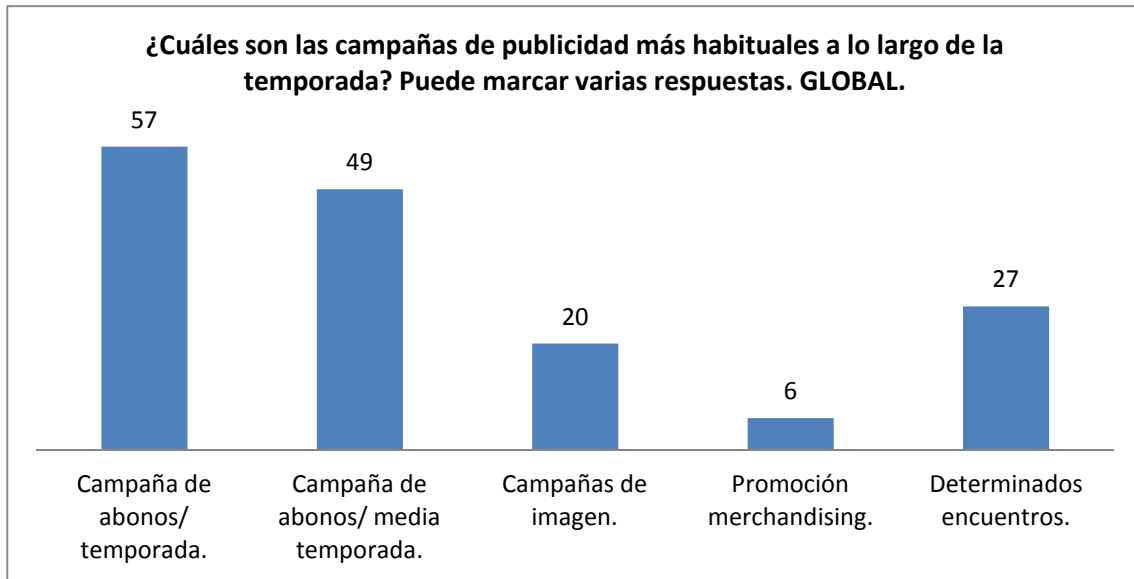


¿Cuáles son las campañas de publicidad más habituales a lo largo de la temporada? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.

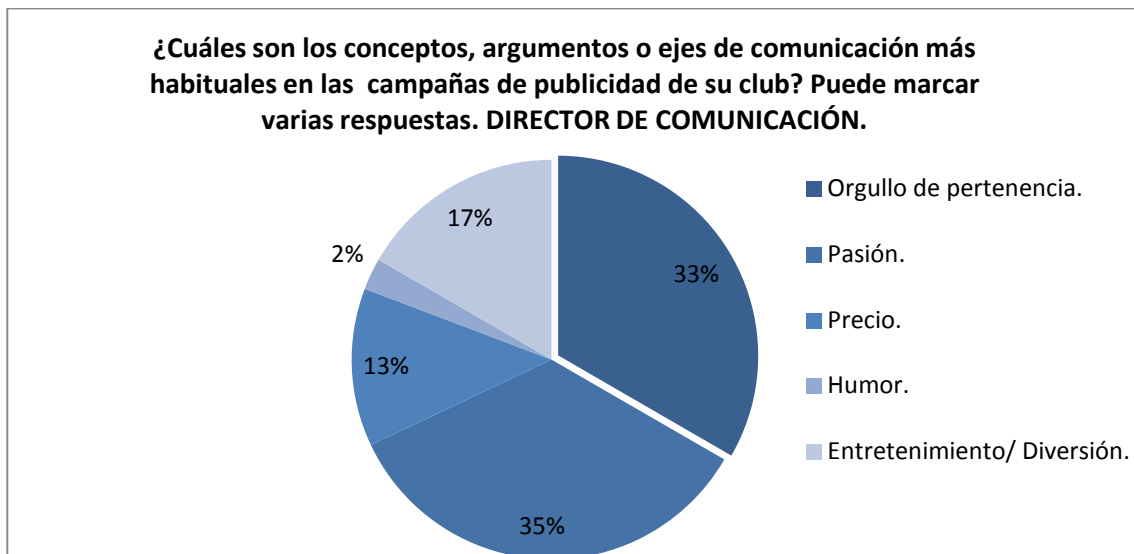
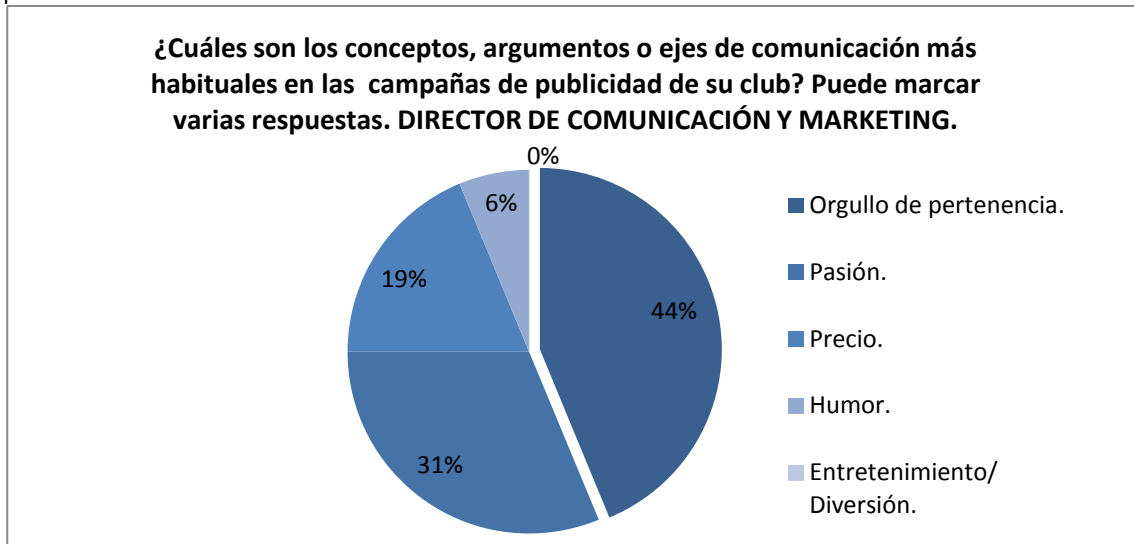


¿Cuáles son las campañas de publicidad más habituales a lo largo de la temporada? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.

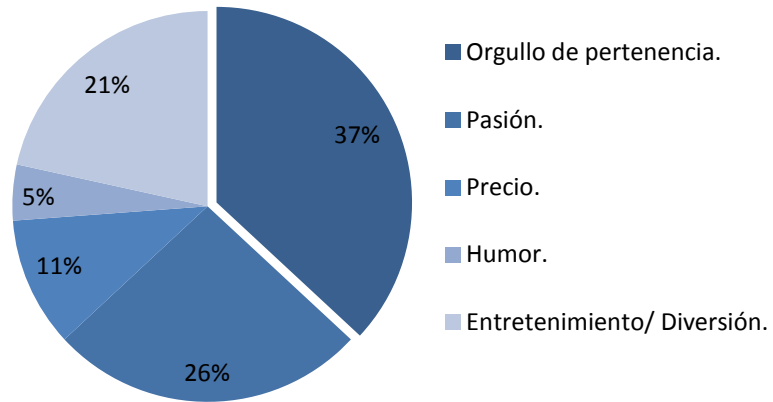




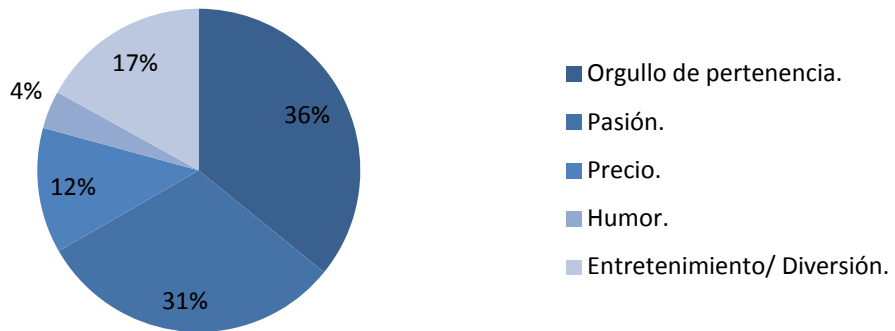
24. ¿Cuáles son los conceptos, argumentos o ejes de comunicación más habituales en las campañas de publicidad de su club?



¿Cuáles son los conceptos, argumentos o ejes de comunicación más habituales en las campañas de publicidad de su club? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.

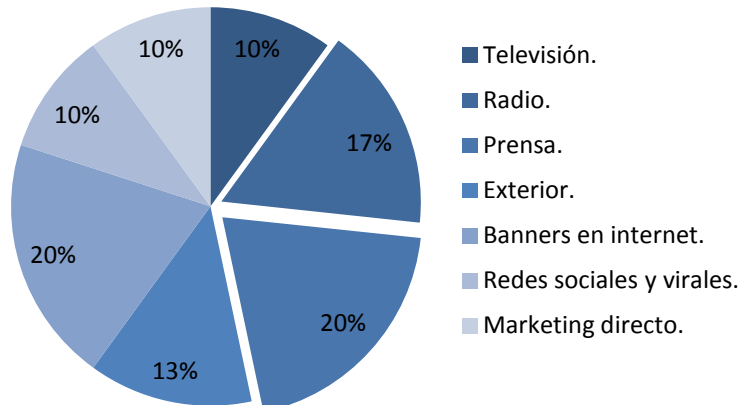


¿Cuáles son los conceptos, argumentos o ejes de comunicación más habituales en las campañas de publicidad de su club? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.

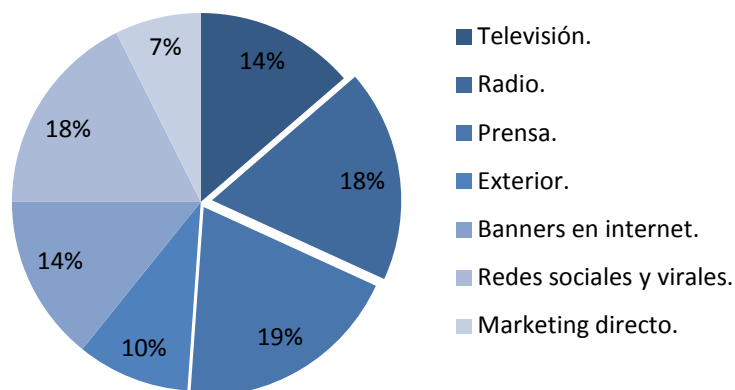


25. ¿En la comunicación publicitaria o de producto que soportes utiliza?

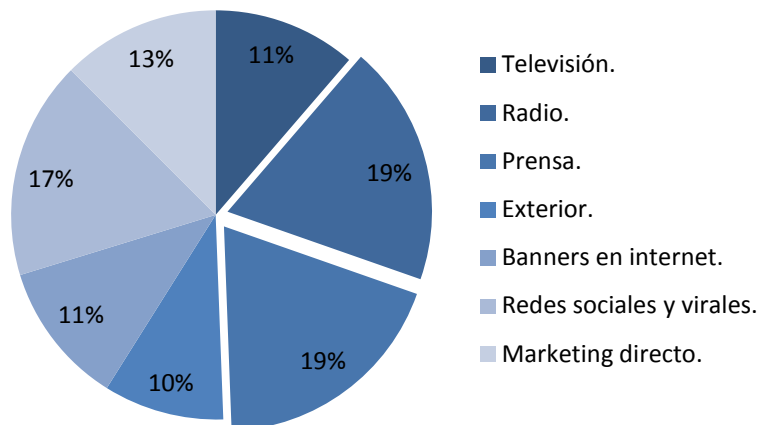
¿En la comunicación publicitaria o de producto que soportes utiliza? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.



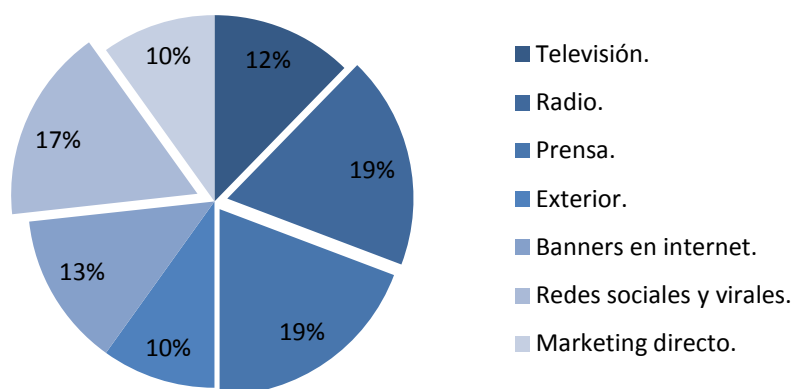
**¿En la comunicación publicitaria o de producto que soportes utiliza?
Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.**

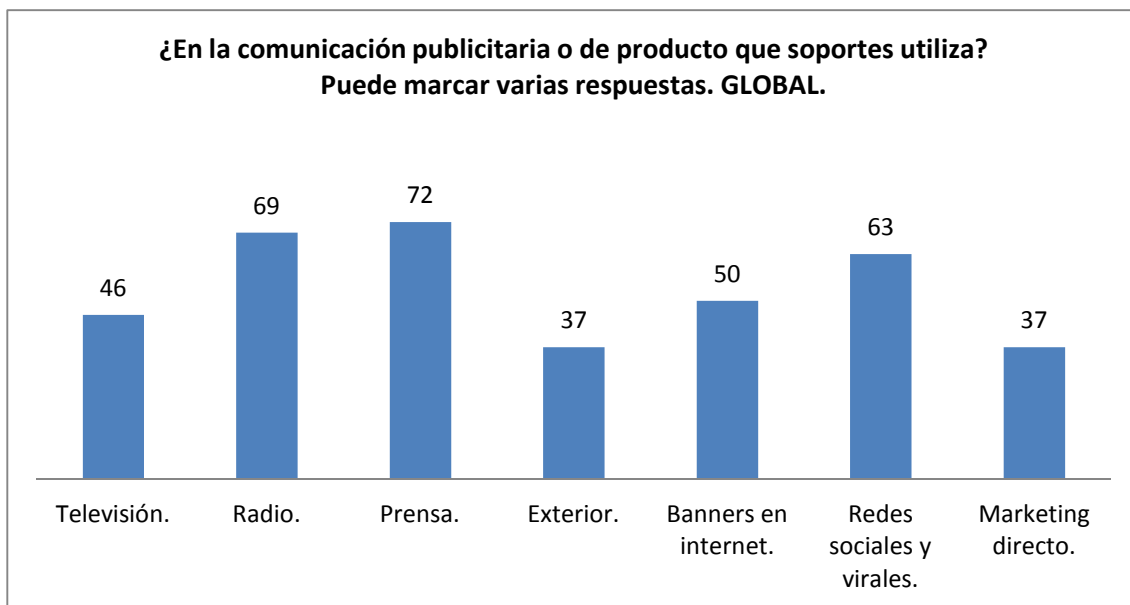


**¿En la comunicación publicitaria o de producto que soportes utiliza?
Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.**

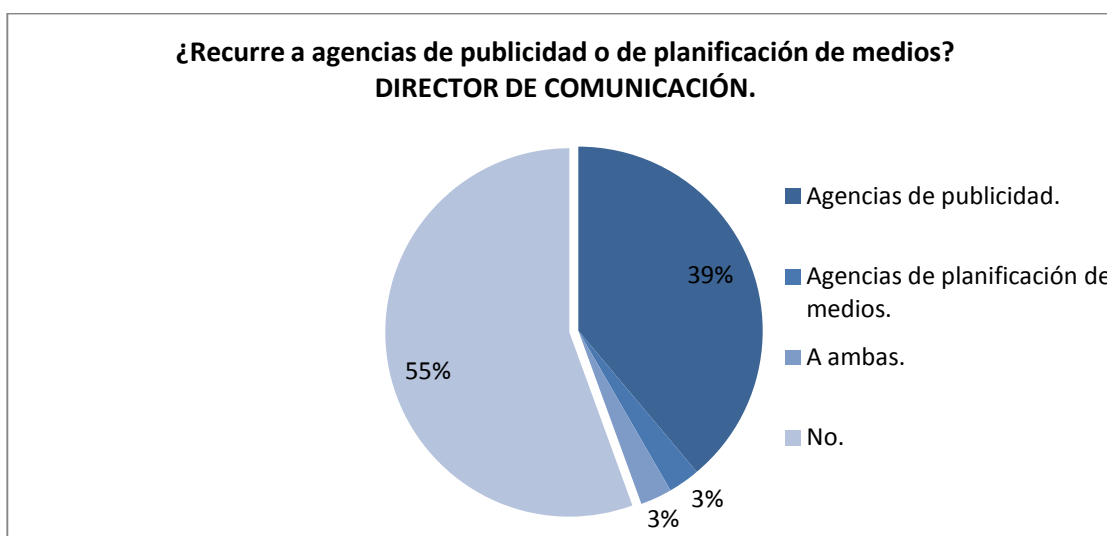


**¿En la comunicación publicitaria o de producto que soportes utiliza?
Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.**





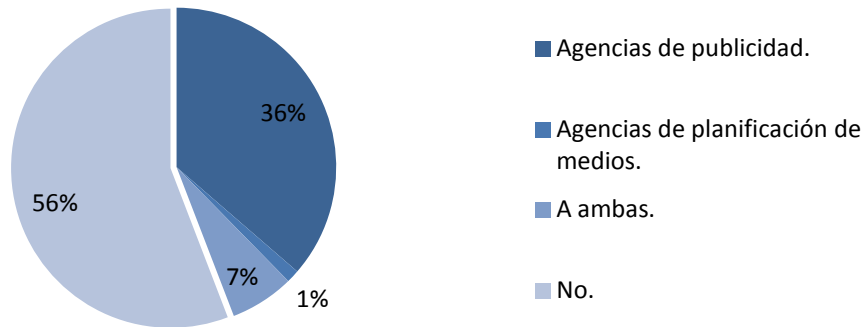
26. ¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios?



**¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios?
DIRECTOR DE MARKETING.**

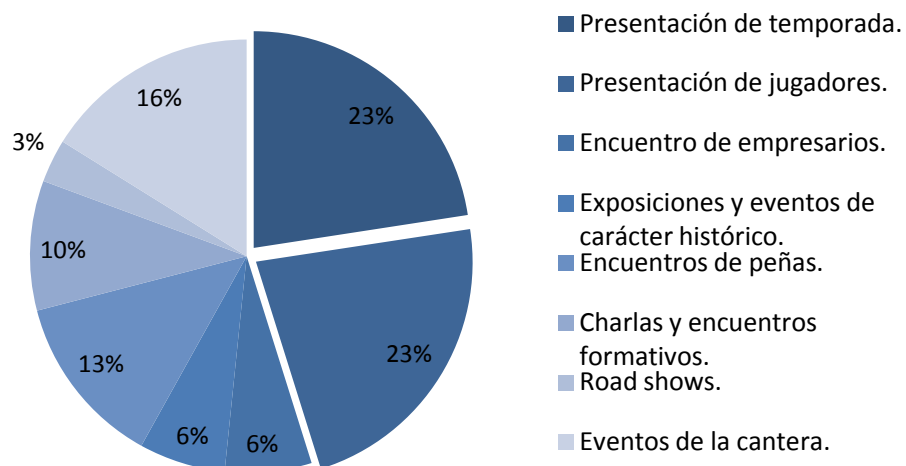


**¿Recurre a agencias de publicidad o de planificación de medios?
GLOBAL.**

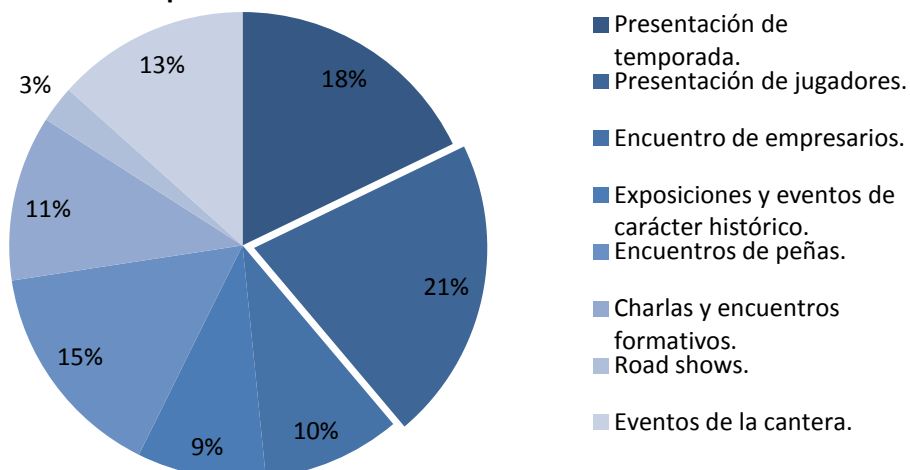


27. ¿Qué eventos corporativos celebra el club?

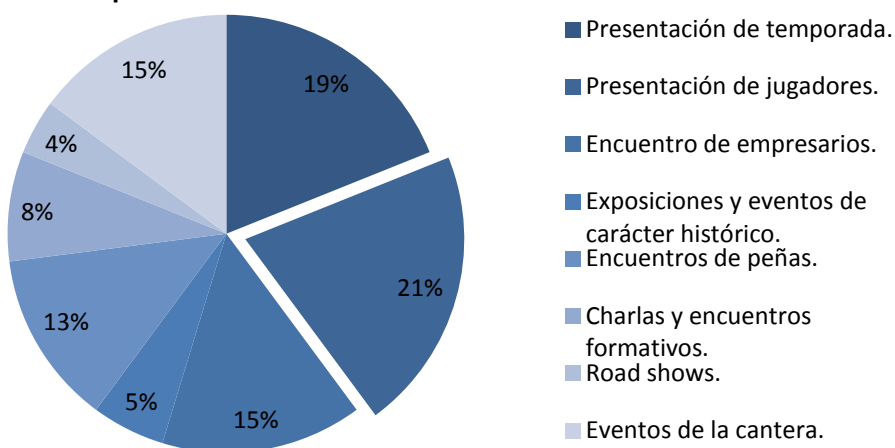
¿Qué eventos corporativos celebra el club? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.



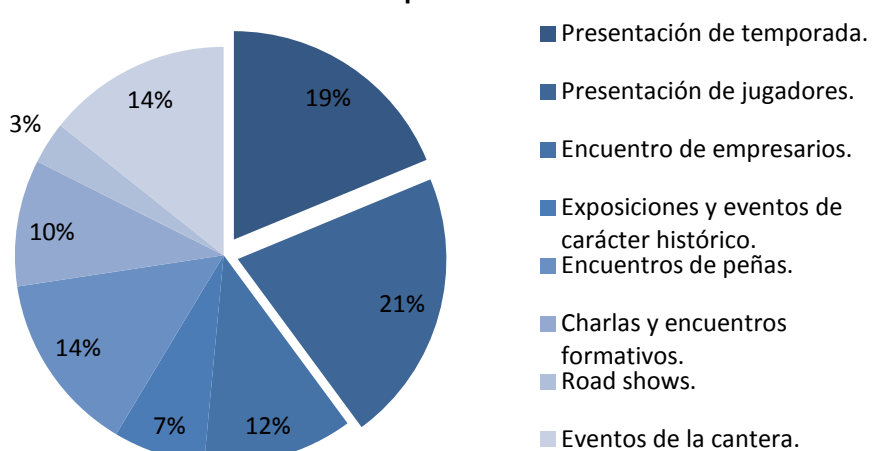
¿Qué eventos corporativos celebra el club? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.

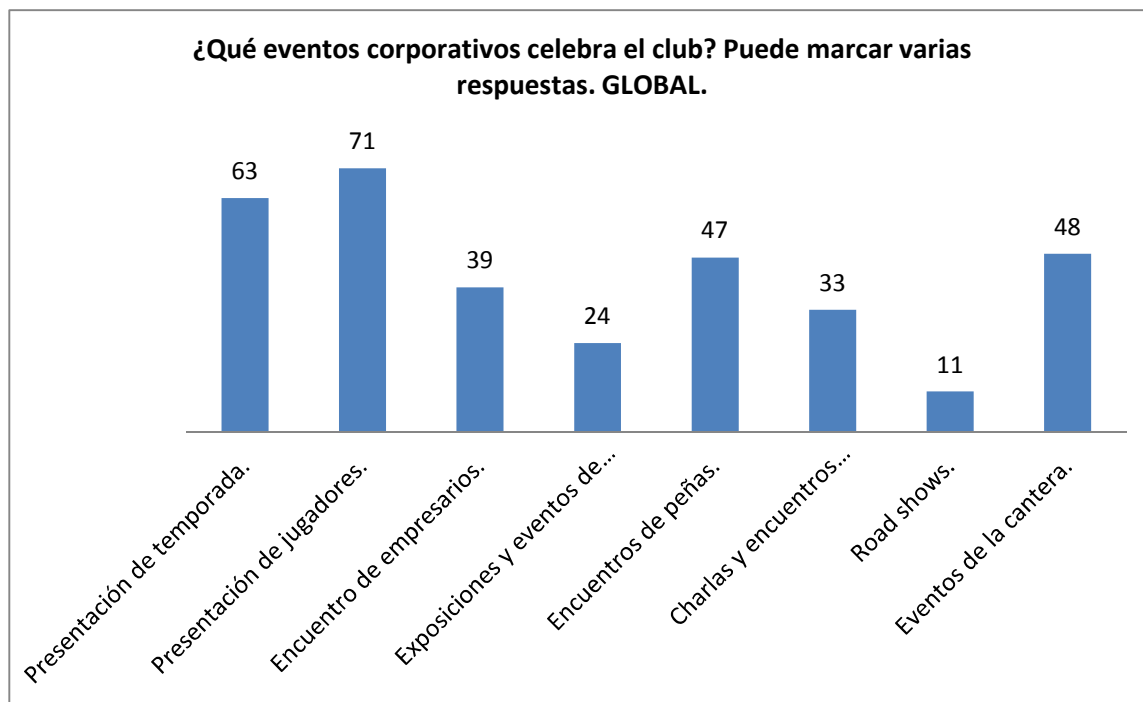


¿Qué eventos corporativos celebra el club? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.

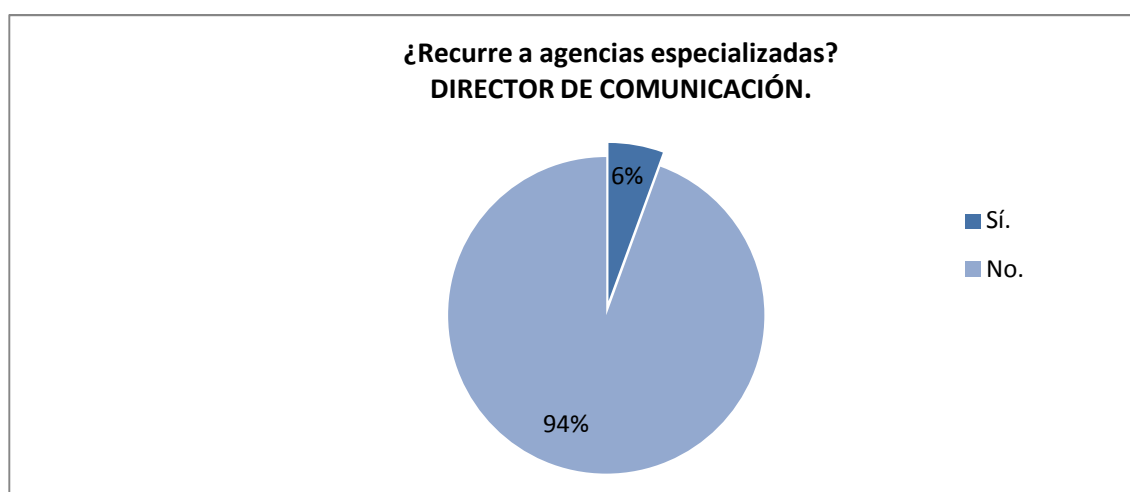


¿Qué eventos corporativos celebra el club? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



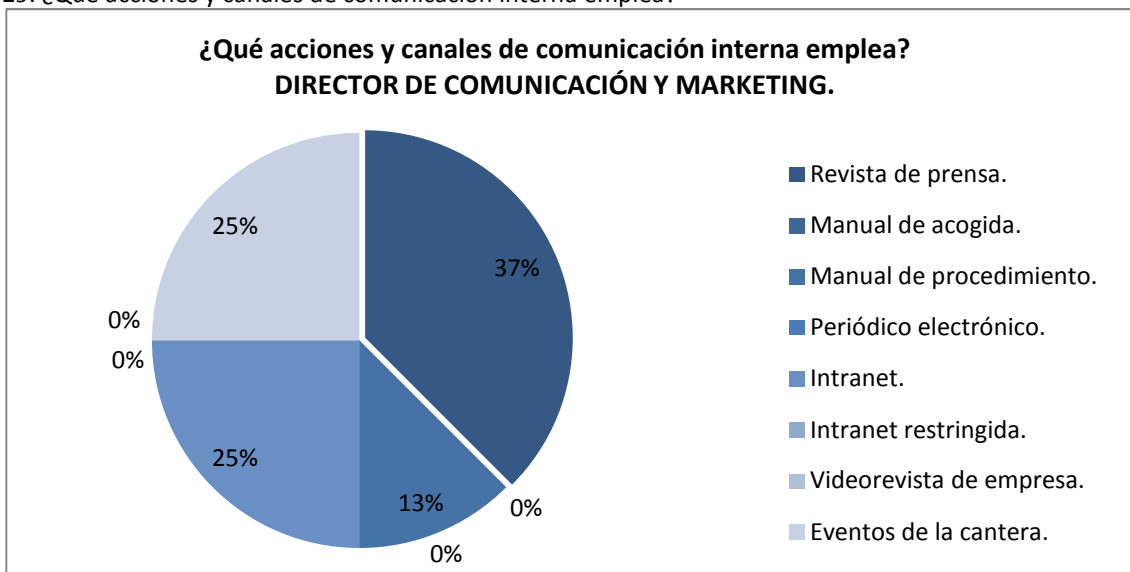


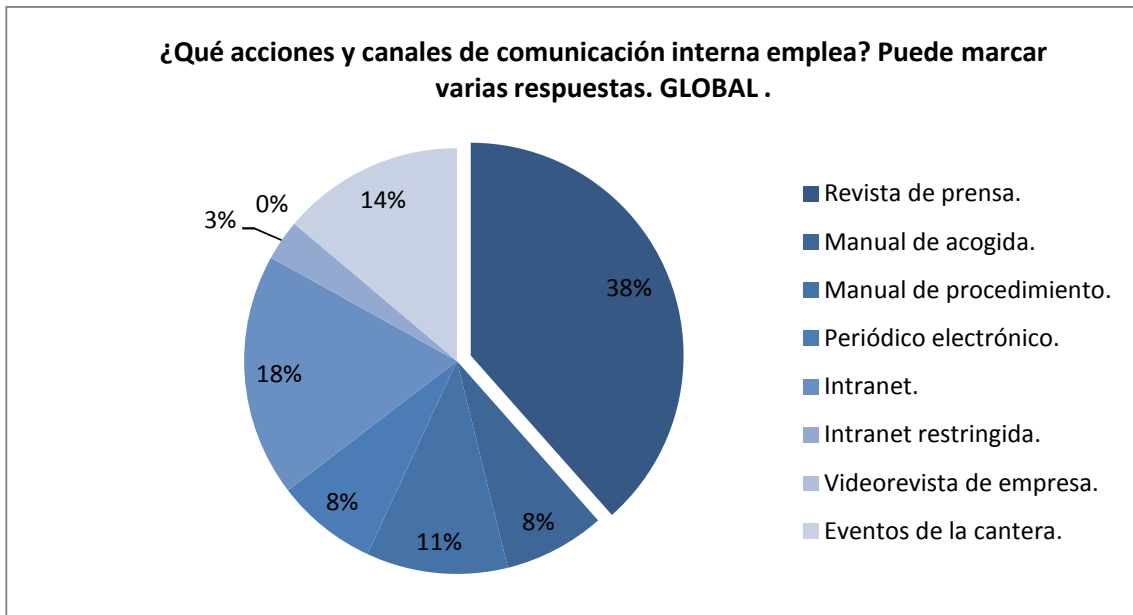
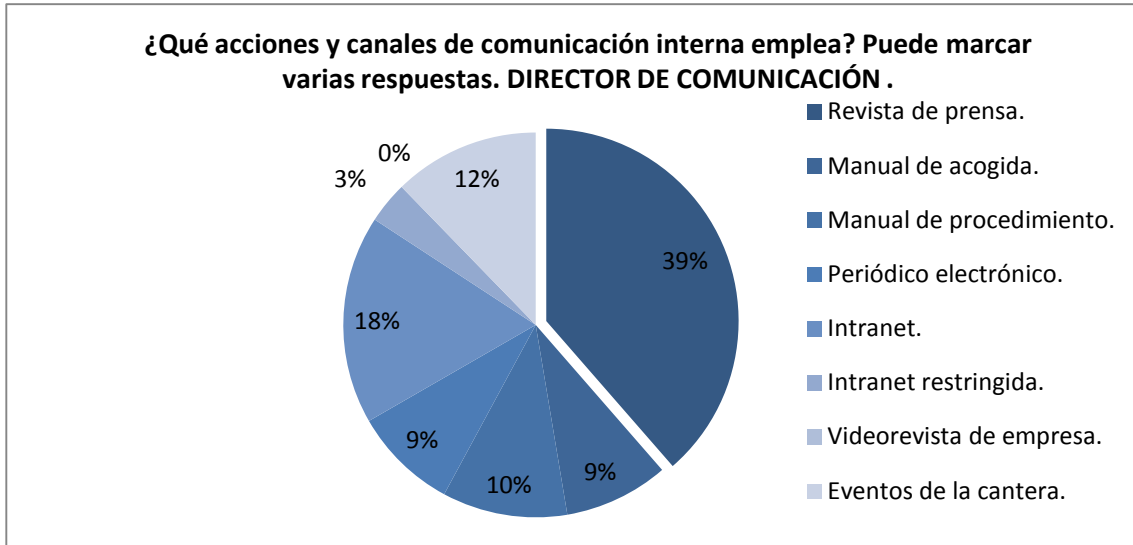
28. ¿Recurre a agencias especializadas?



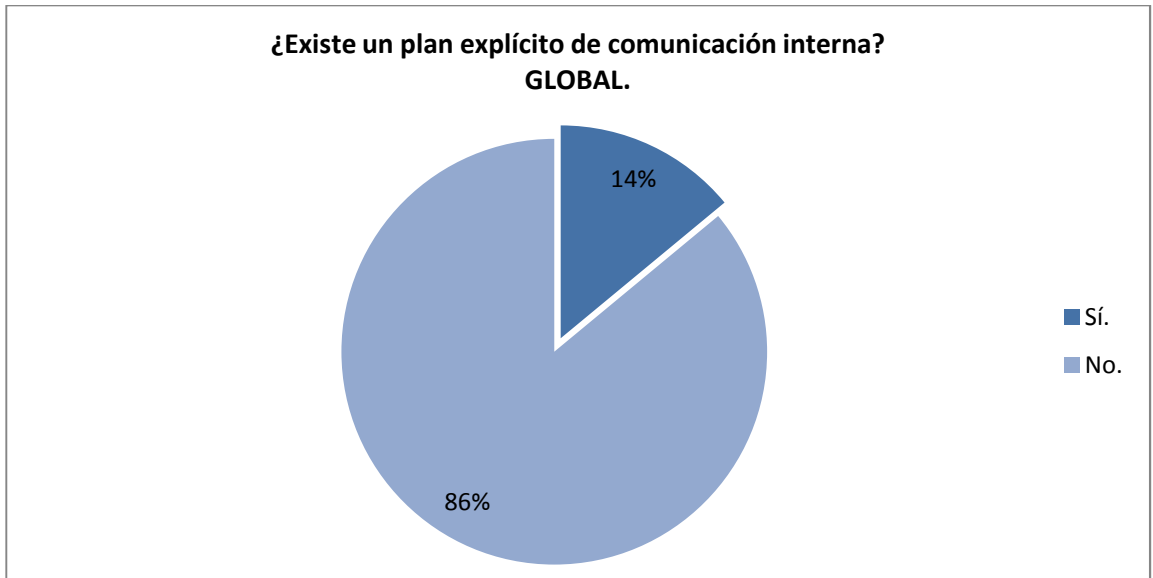


29. ¿Qué acciones y canales de comunicación interna emplea?

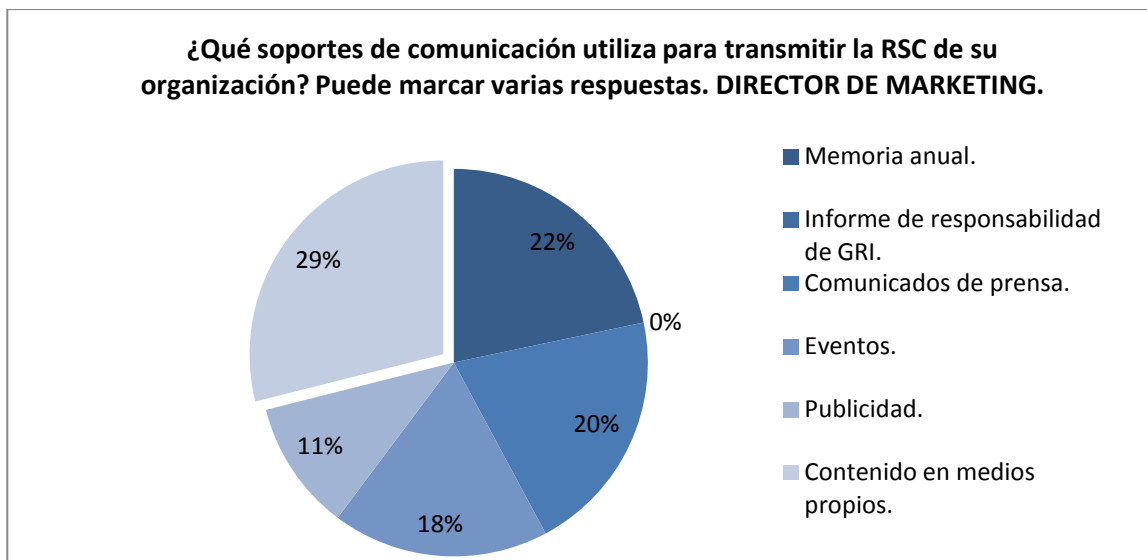
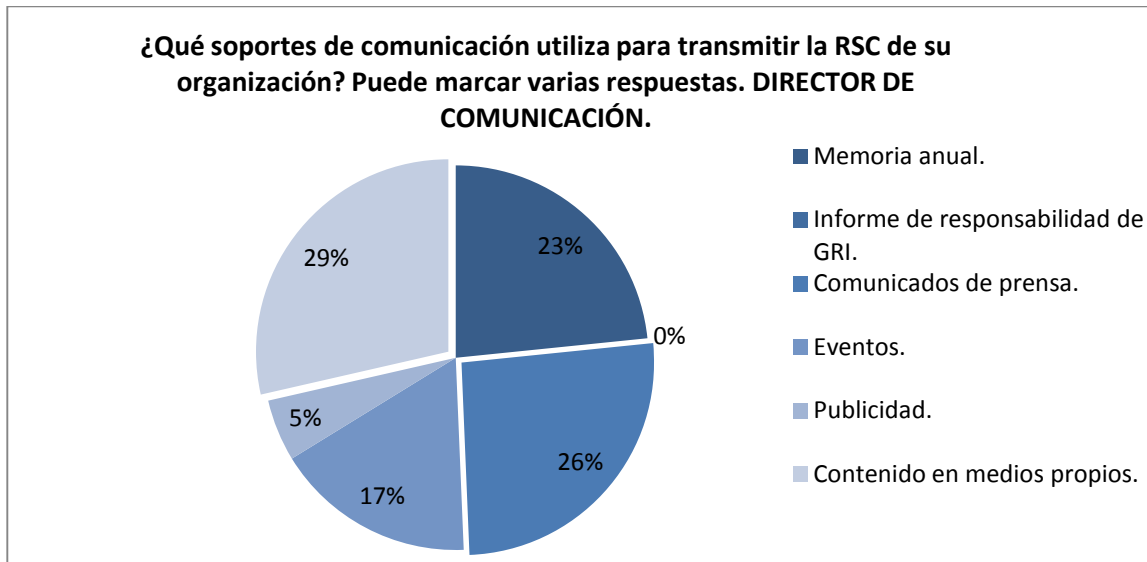
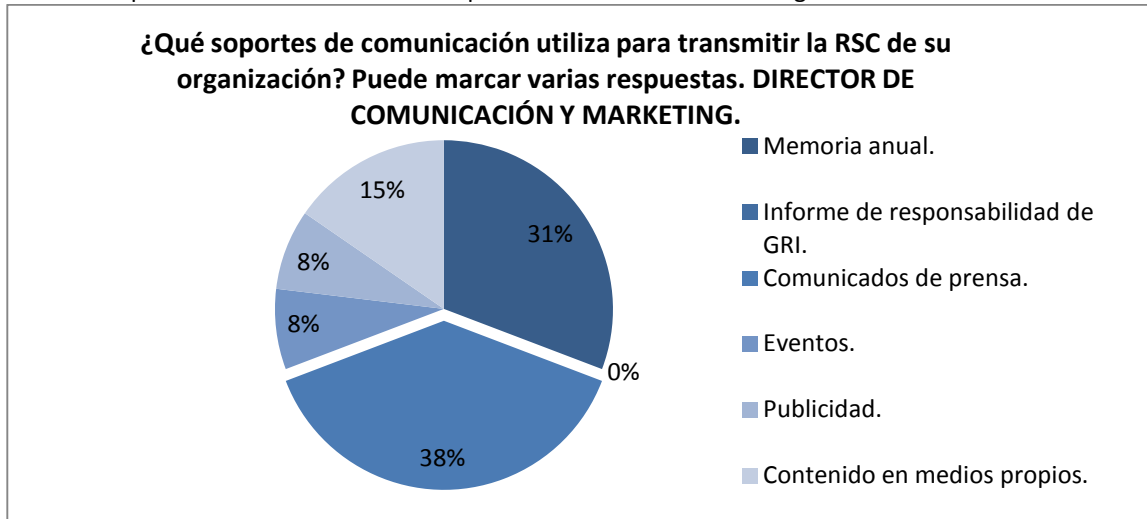


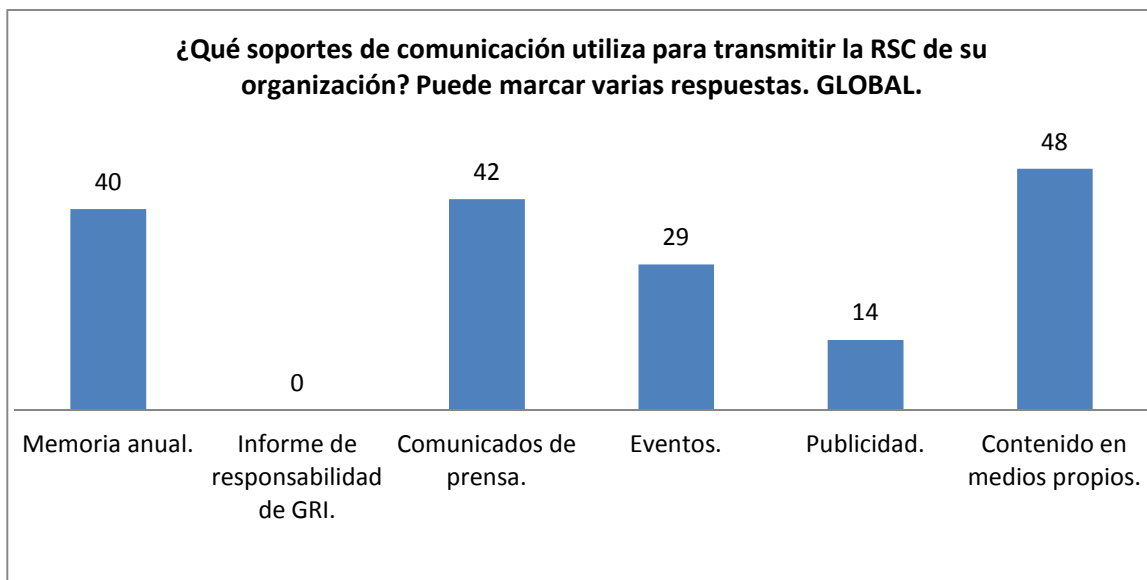
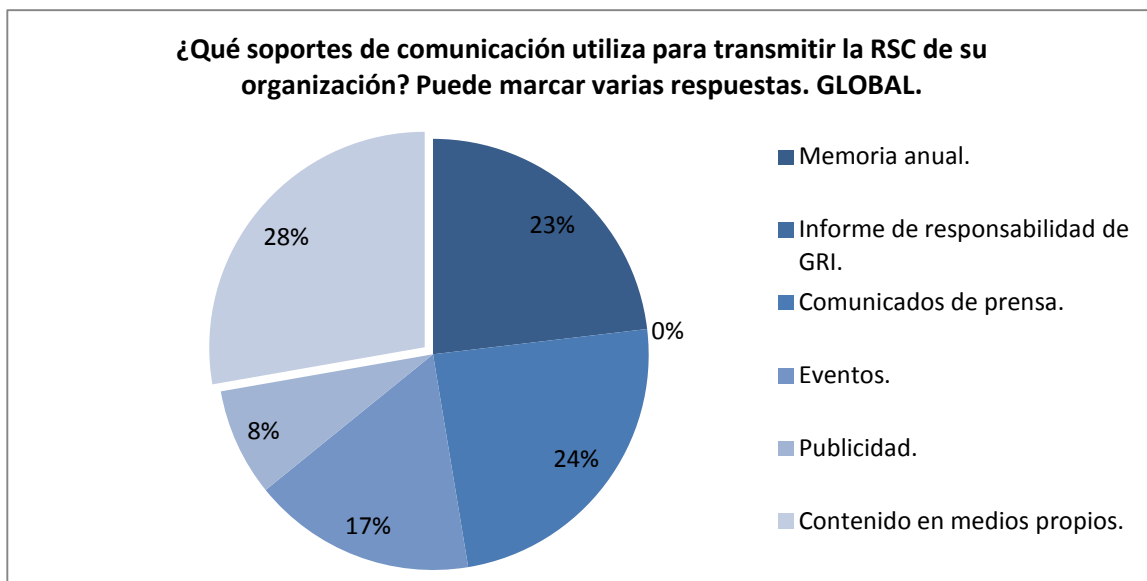


30. ¿Existe un plan explícito de comunicación interna?

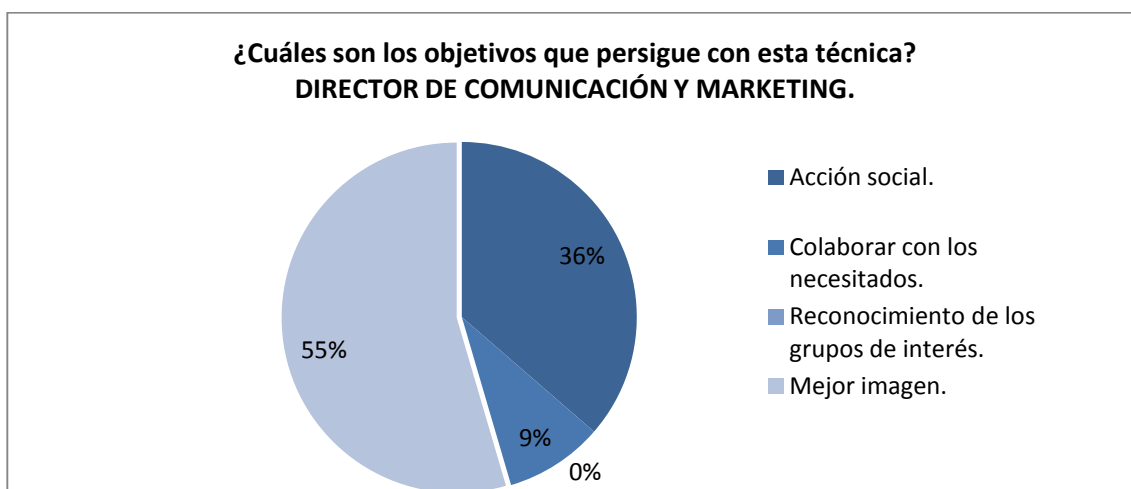


31. ¿Qué soportes de comunicación utiliza para transmitir la RSC de su organización?

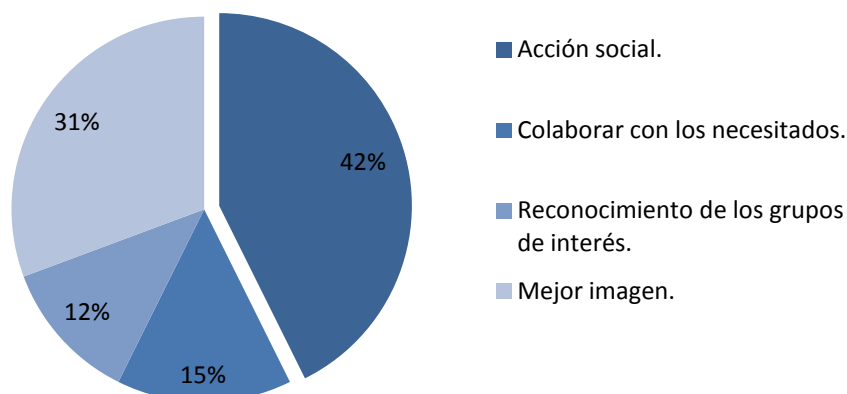




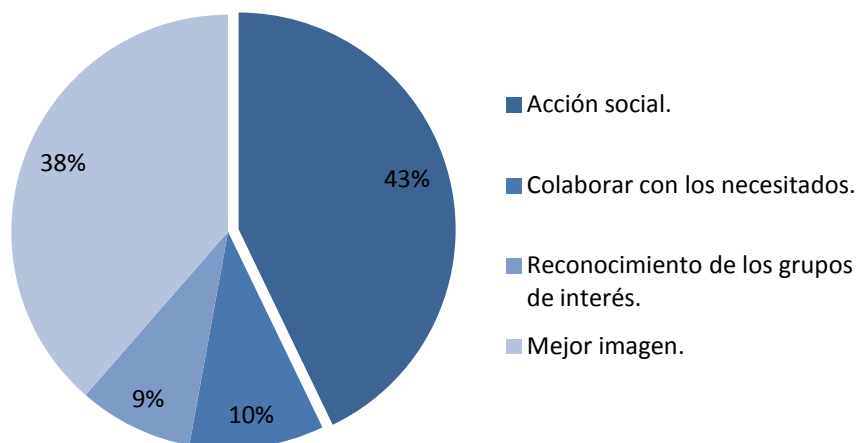
32. ¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?



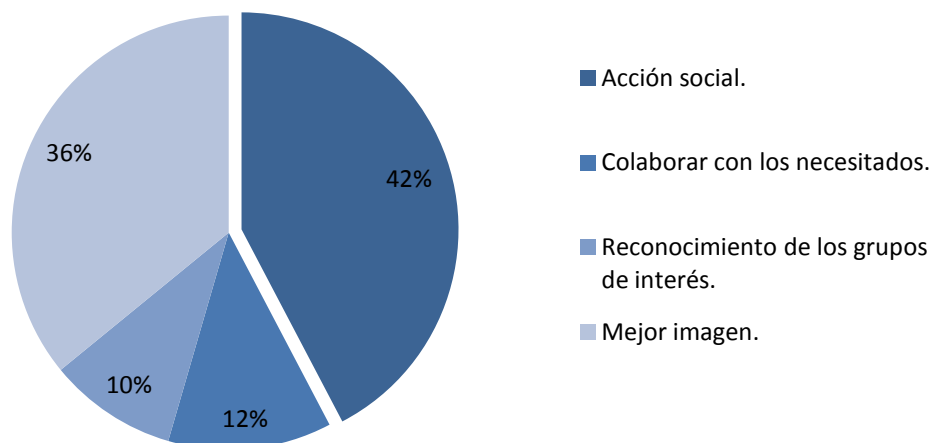
**¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.**



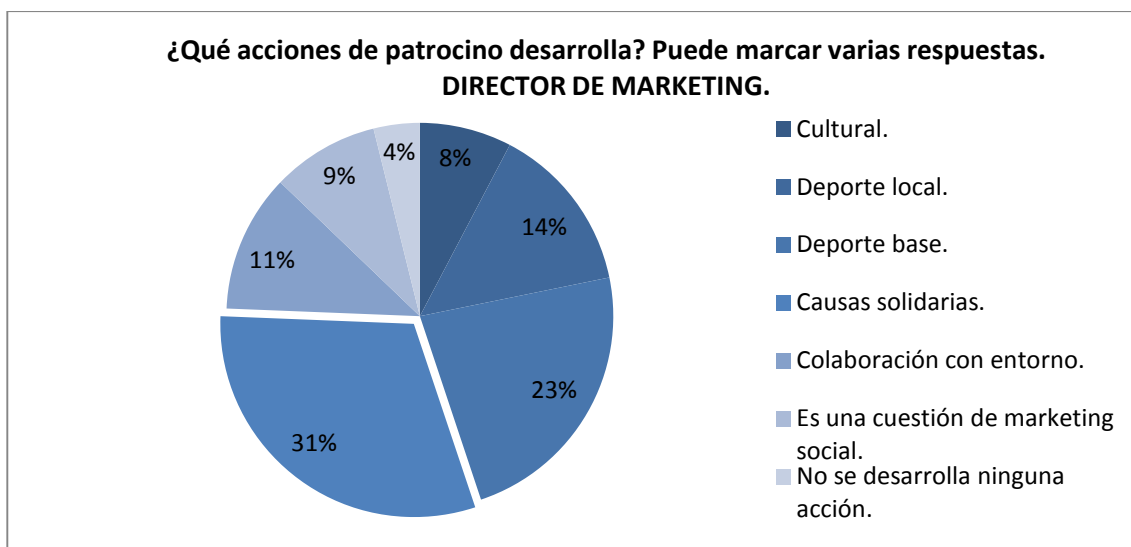
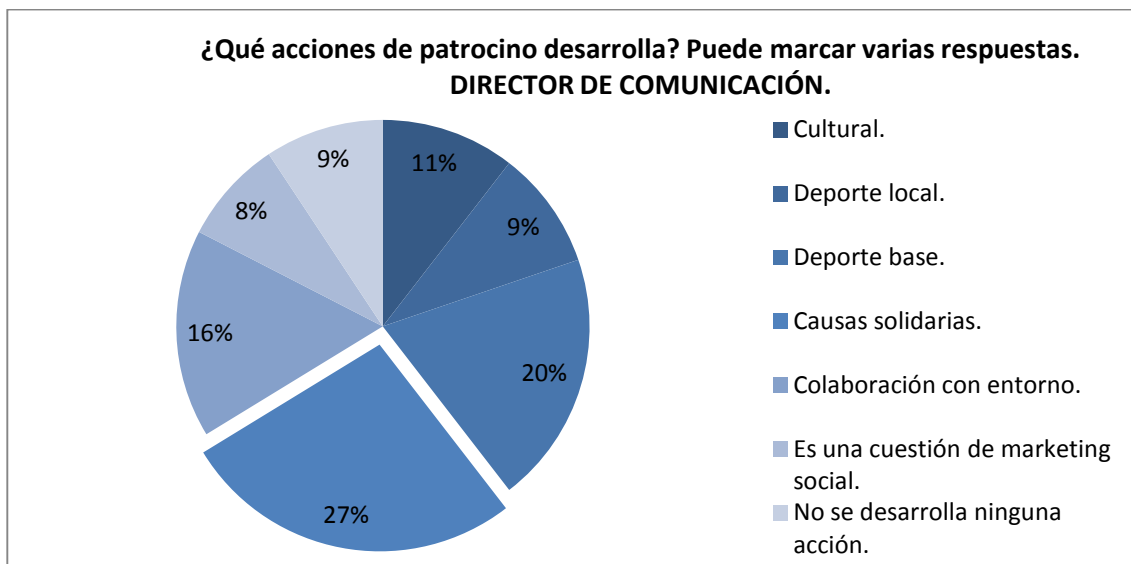
**¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?
DIRECTOR DE MARKETING.**

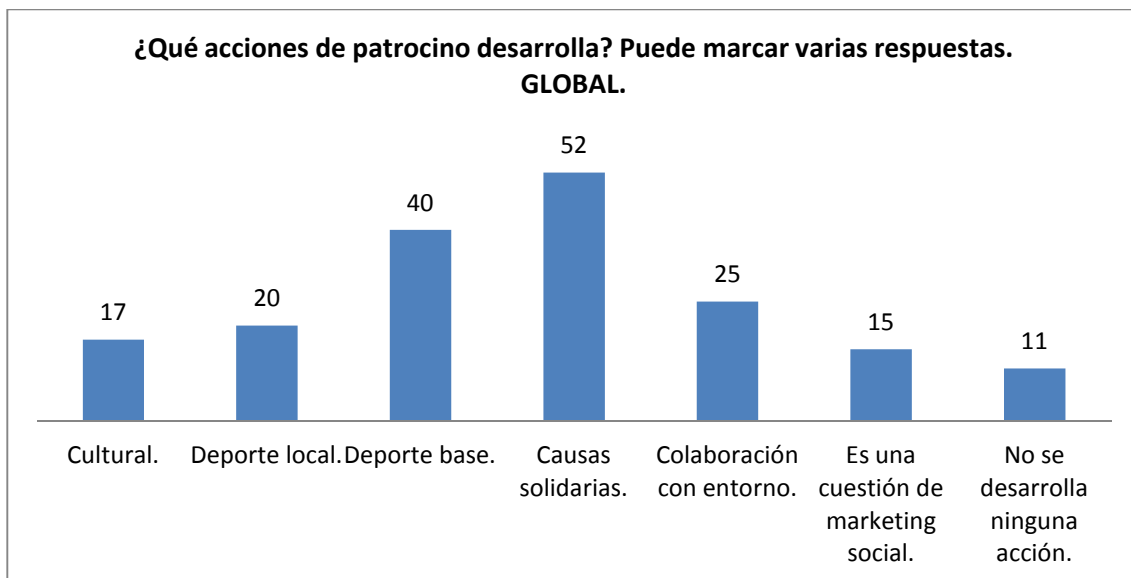
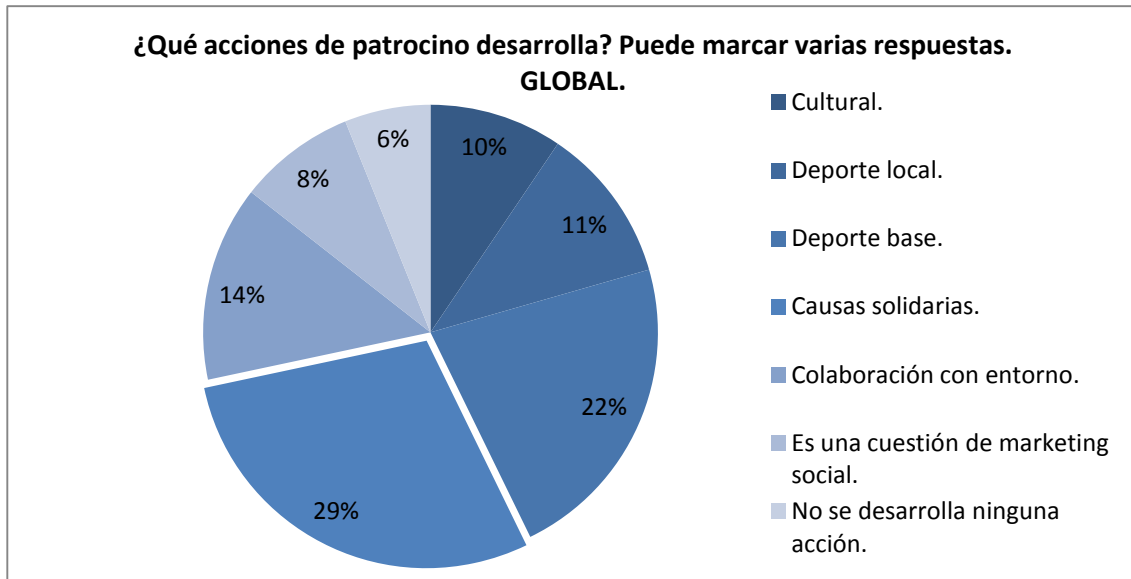


**¿Cuáles son los objetivos que persigue con esta técnica?
GLOBAL.**



33. ¿Qué acciones de patrocinio desarrolla?

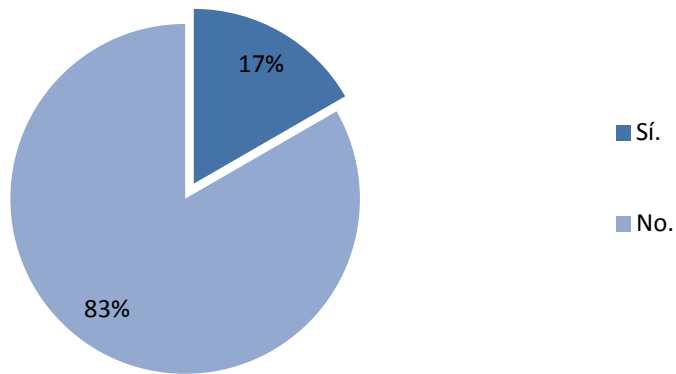




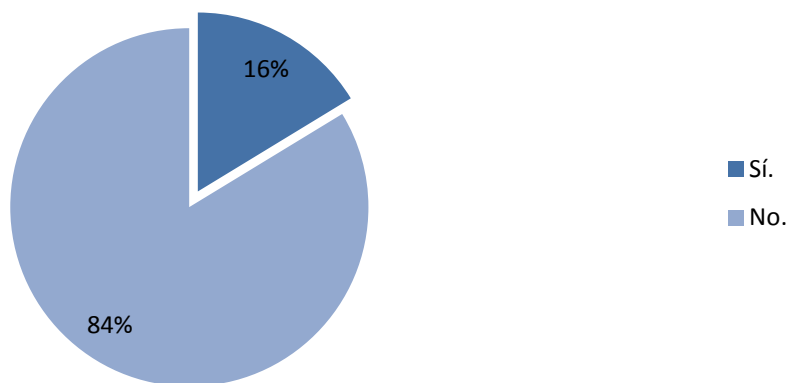
34. ¿El líder de la organización recibe algún tipo de formación en comunicación oral?



¿El líder de la organización recibe algún tipo de formación en comunicación oral? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.

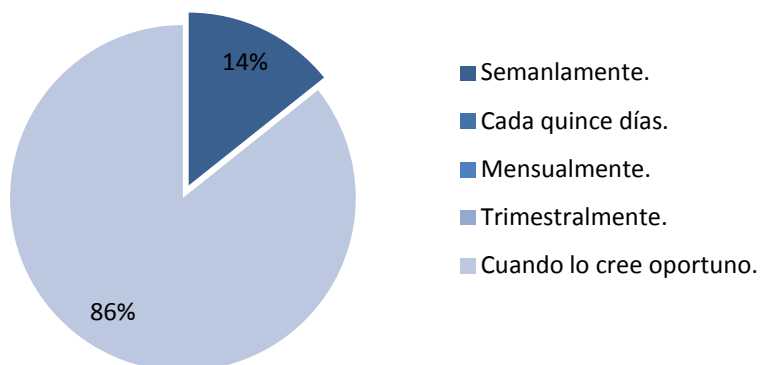


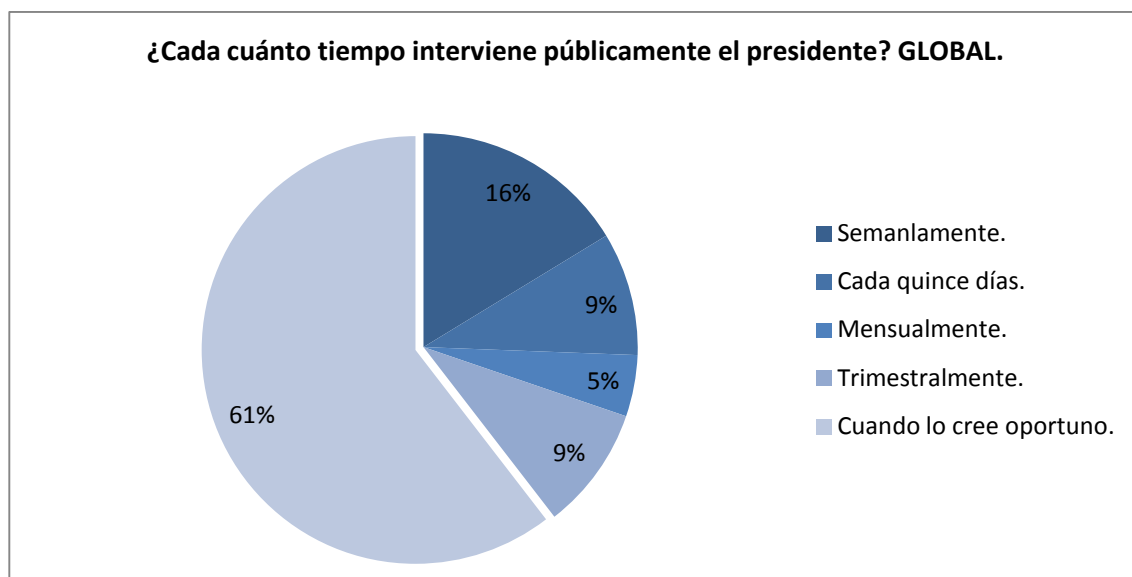
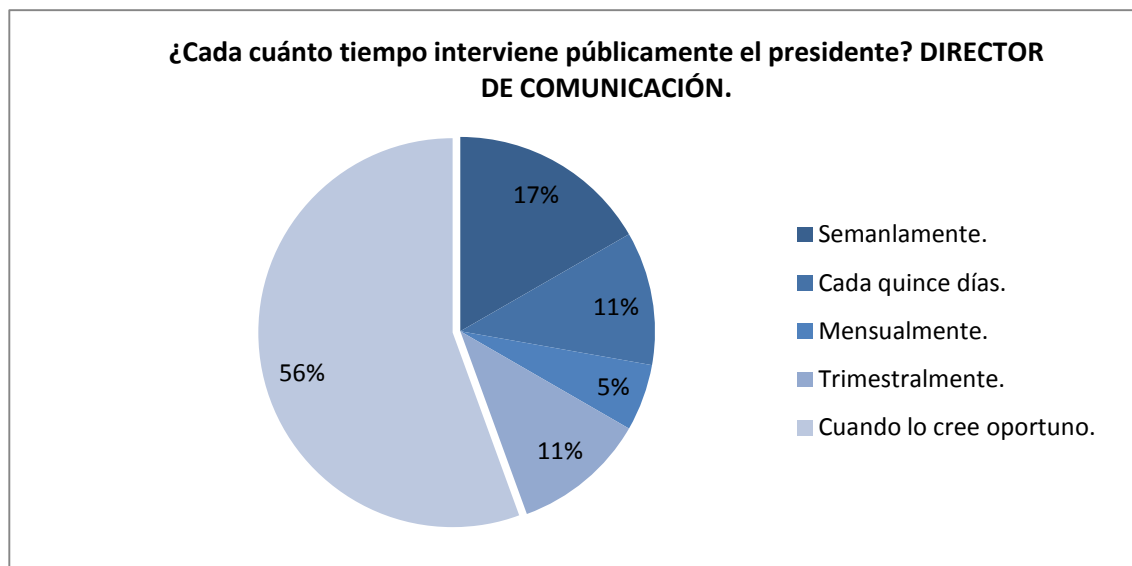
¿El líder de la organización recibe algún tipo de formación en comunicación oral? GLOBAL.



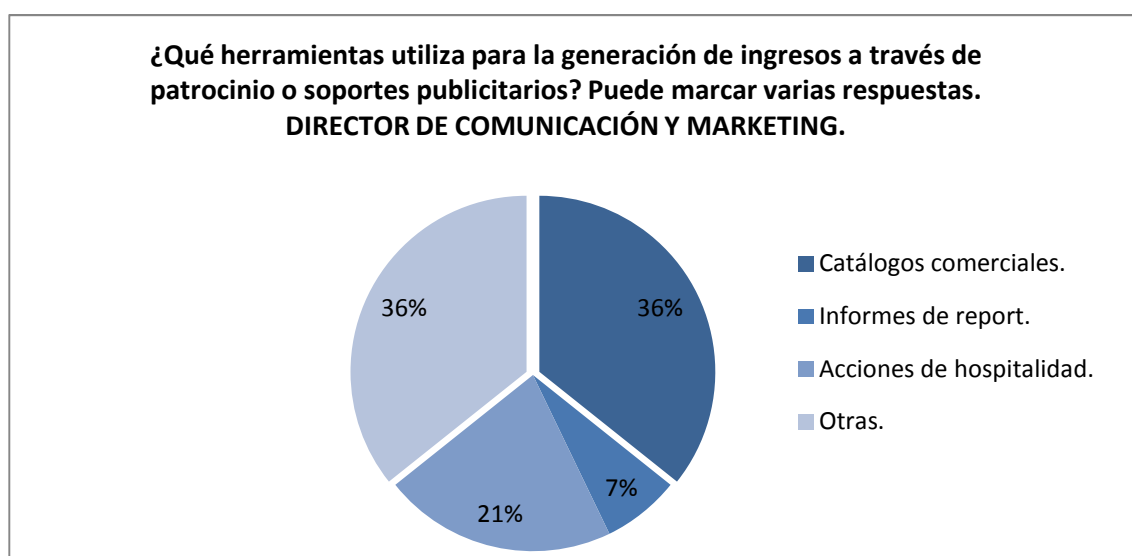
35. ¿Cada cuánto tiempo interviene públicamente el presidente?

¿Cada cuánto tiempo interviene públicamente el presidente? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.

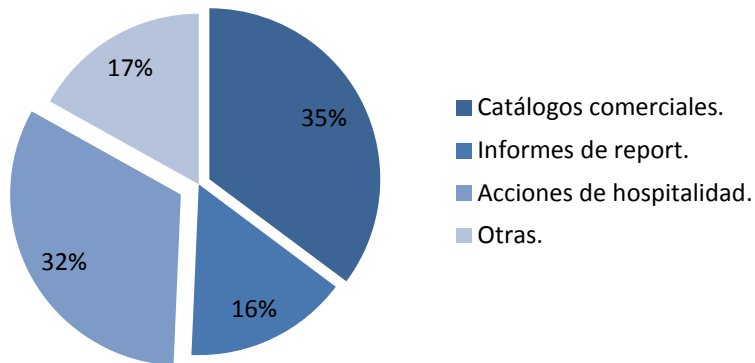




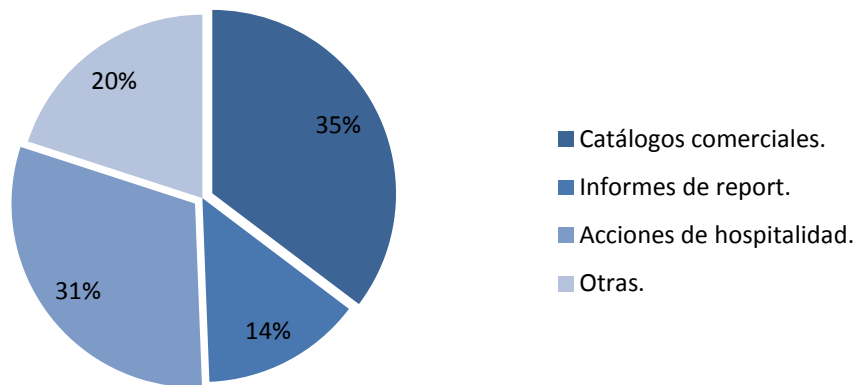
36. ¿Qué herramientas utiliza para la generación de ingresos a través de patrocinio o soportes publicitarios?



**¿Qué herramientas utiliza para la generación de ingresos a través de patrocinio o soportes publicitarios? Puede marcar varias respuestas.
DIRECTOR DE MARKETING.**

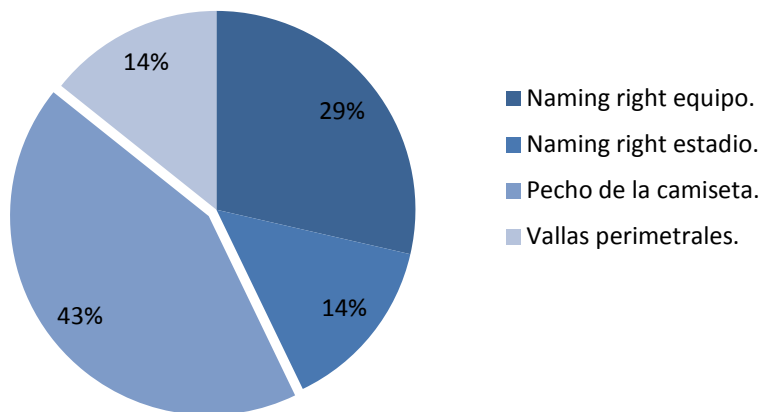


**¿Qué herramientas utiliza para la generación de ingresos a través de patrocinio o soportes publicitarios? Puede marcar varias respuestas.
GLOBAL.**

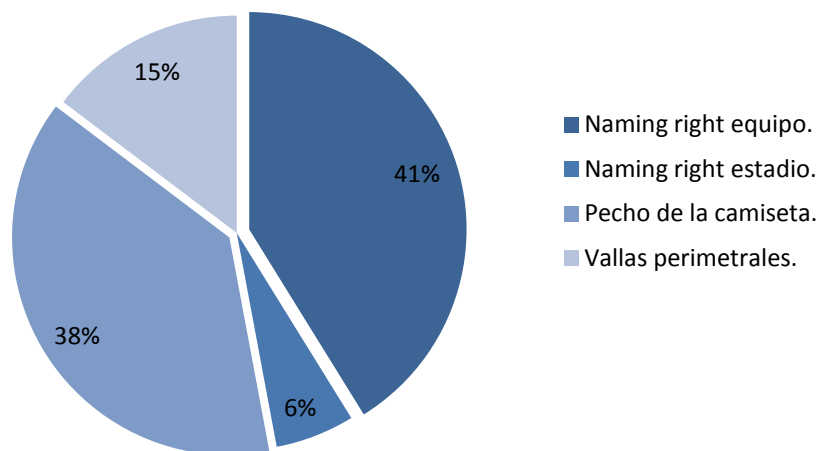


37. ¿Cuál cree que es el principal activo publicitario de su club?

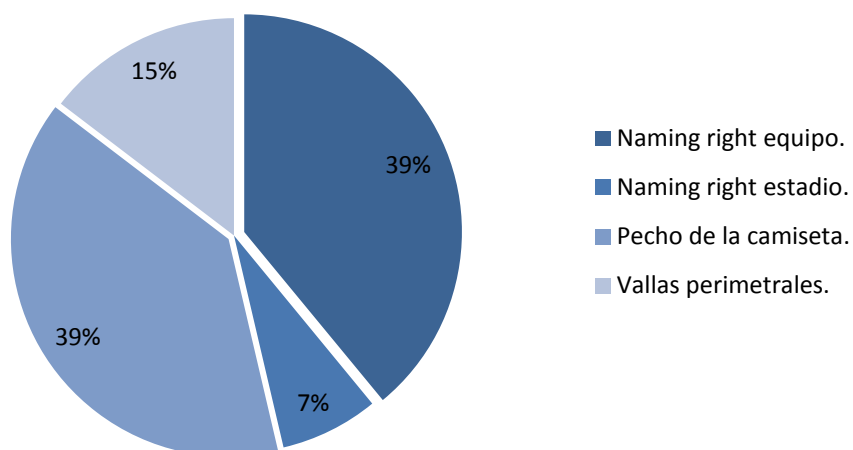
**¿Cuál cree que es el principal activo publicitario de su club?
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.**



**¿Cuál cree que es el principal activo publicitario de su club?
DIRECTOR DE MARKETING.**

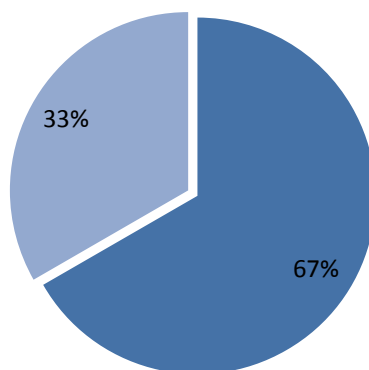


**¿Cuál cree que es el principal activo publicitario de su club?
GLOBAL.**

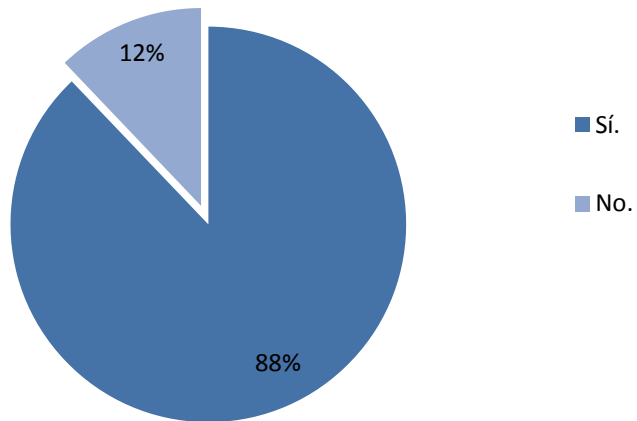


38. ¿Tiene establecida una política de productos de *merchandising* oficiales?

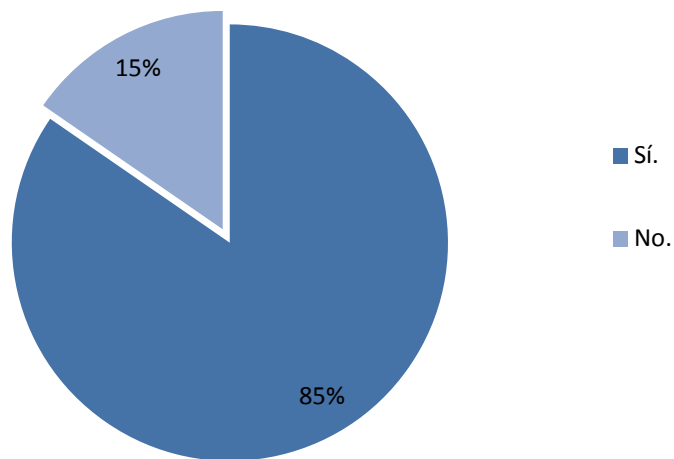
**¿Tiene establecida una política de productos de merchandising oficiales?
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.**



**¿Tiene establecida una política de productos de merchandising oficiales?
DIRECTOR DE MARKETING.**

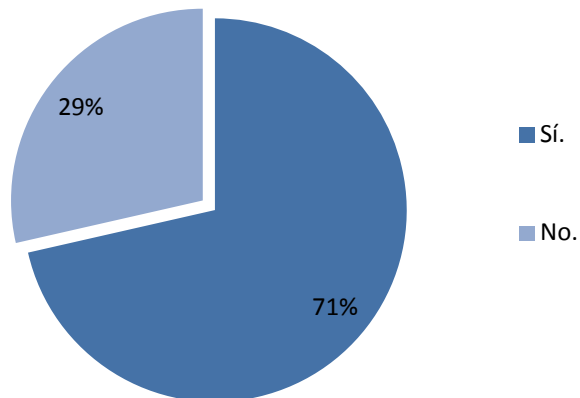


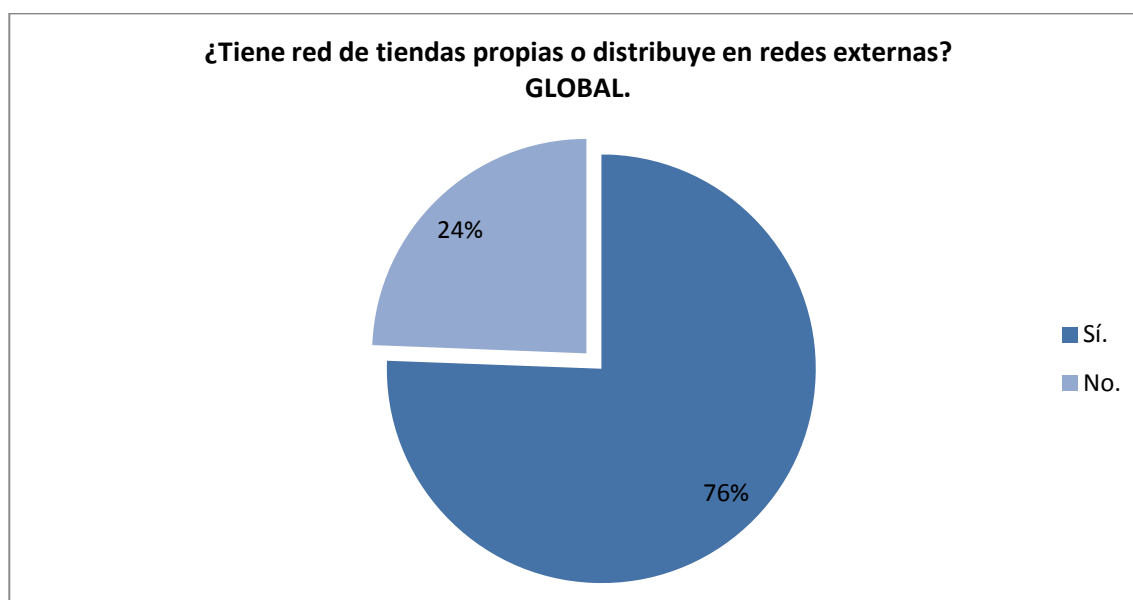
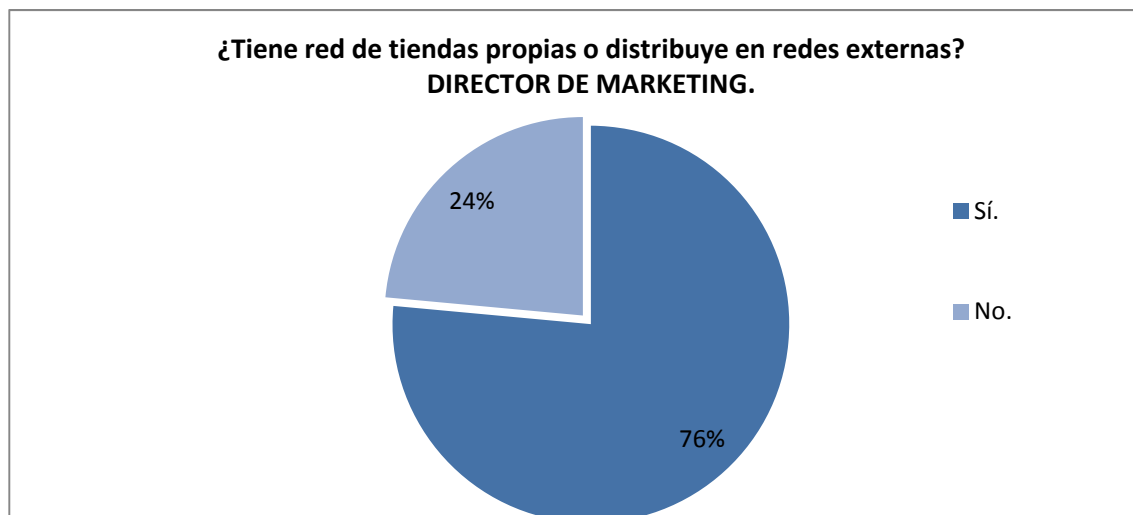
**¿Tiene establecida una política de productos de merchandising oficiales?
GLOBAL.**



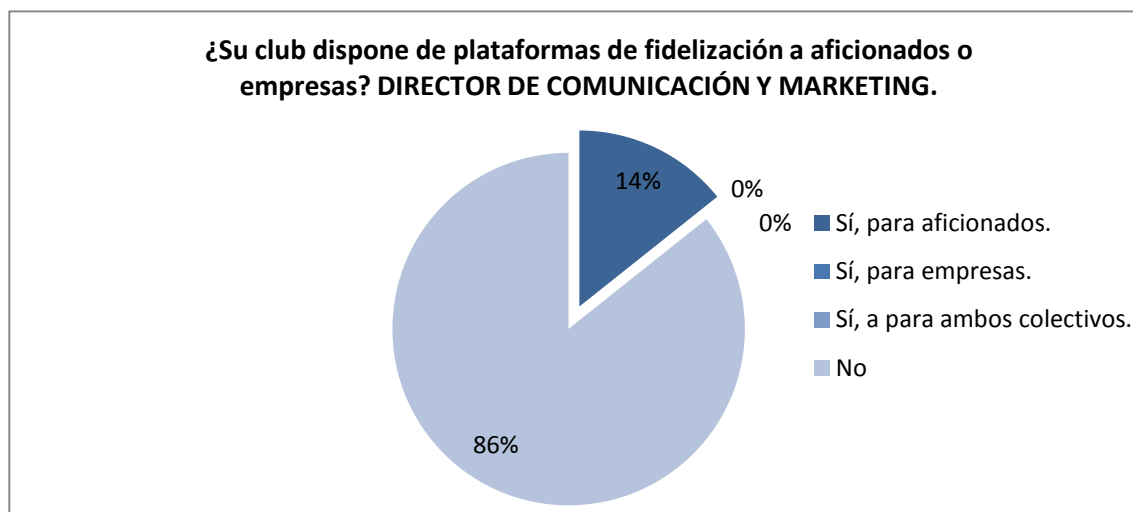
39. ¿Tiene red de tiendas propias o distribuye en redes externas?

**¿Tiene red de tiendas propias o distribuye en redes externas?
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.**

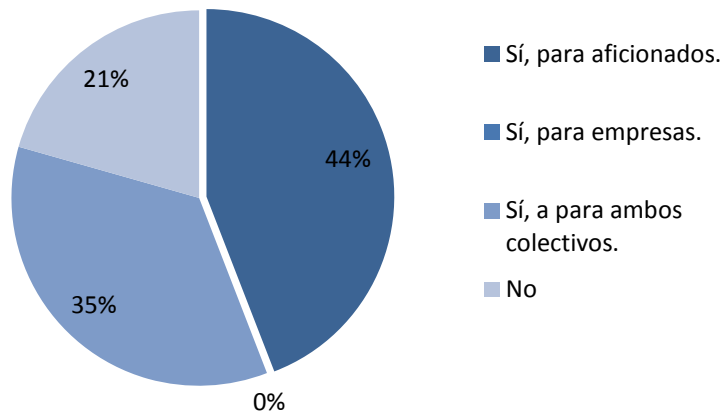




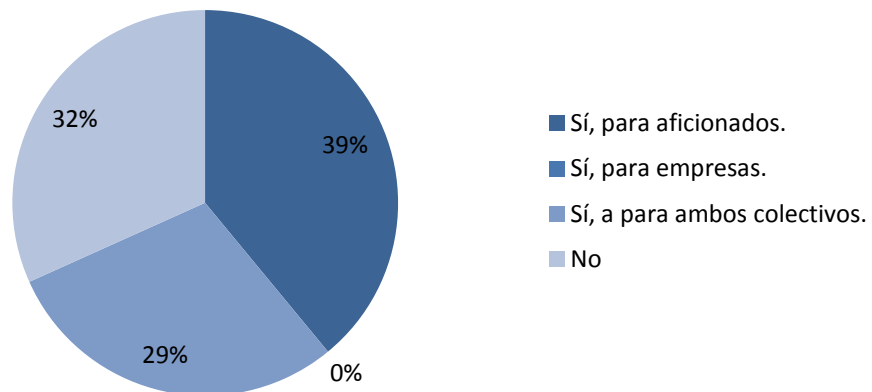
40. ¿Su club dispone de plataformas de fidelización a aficionados o empresas?



¿Su club dispone de plataformas de fidelización a aficionados o empresas? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.

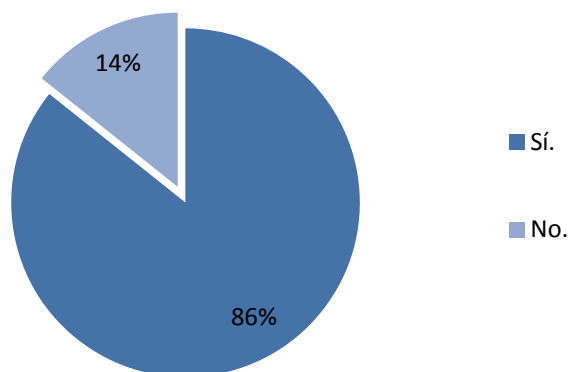


¿Su club dispone de plataformas de fidelización a aficionados o empresas? GLOBAL

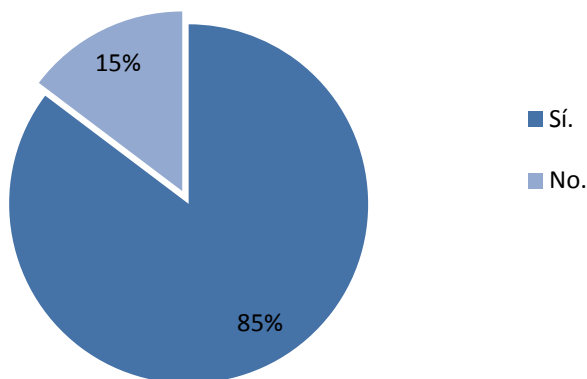


41. ¿Disponen de un fichero digital, ordenado y depurado de base de datos?

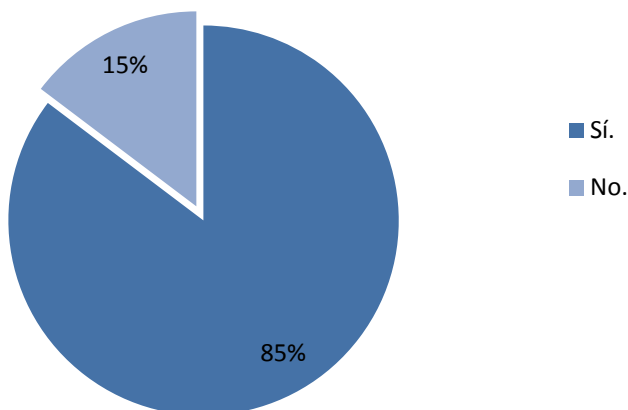
¿Disponen de un fichero digital, ordenado y depurado de base de datos? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.



**¿Disponen de un fichero digital, ordenado y depurado de base de datos?
DIRECTOR DE MARKETING.**

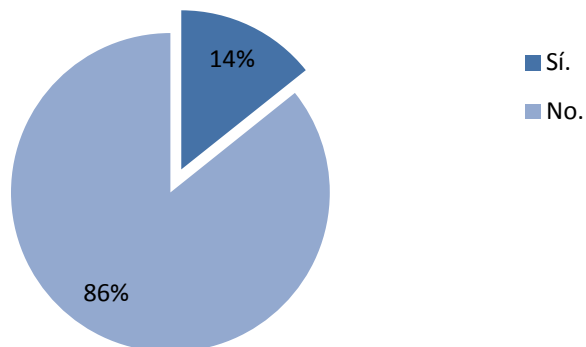


**¿Disponen de un fichero digital, ordenado y depurado de base de datos?
GLOBAL.**

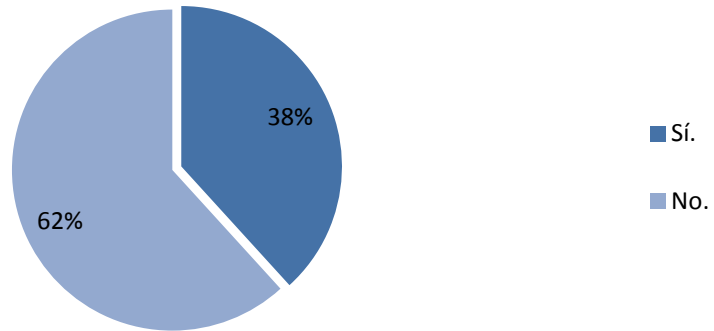


42. ¿Comparten o coordinan el tratamiento de bases datos con otro departamento, agencia o empresa?

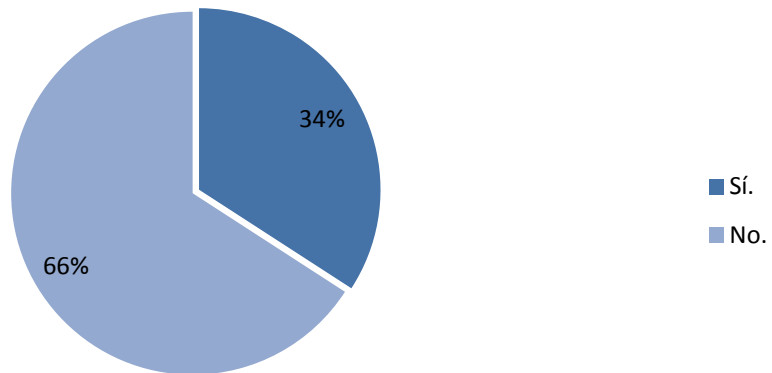
**¿Comparten o coordinan el tratamiento de bases datos con otro
departamento, agencia o empresa?
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.**



¿Comparten o coordinan el tratamiento de bases datos con otro departamento, agencia o empresa? DIRECTOR DE MARKETING.



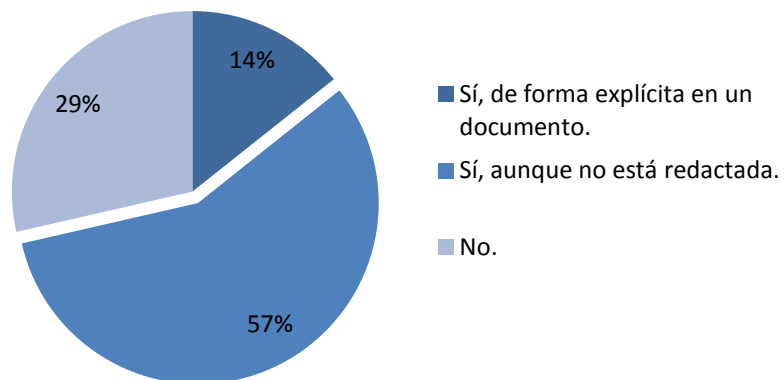
¿Comparten o coordinan el tratamiento de bases datos con otro departamento, agencia o empresa? GLOBAL.

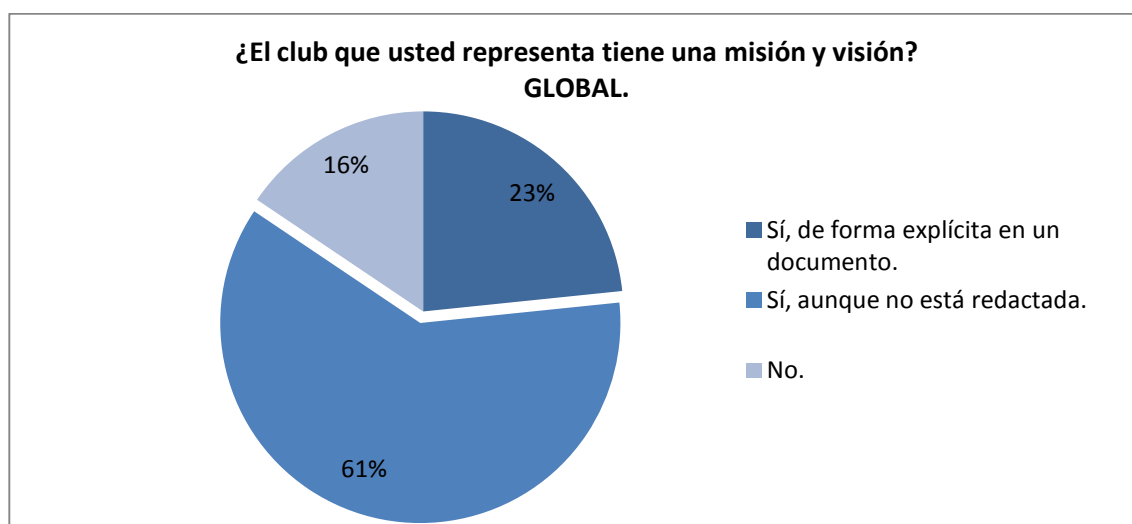
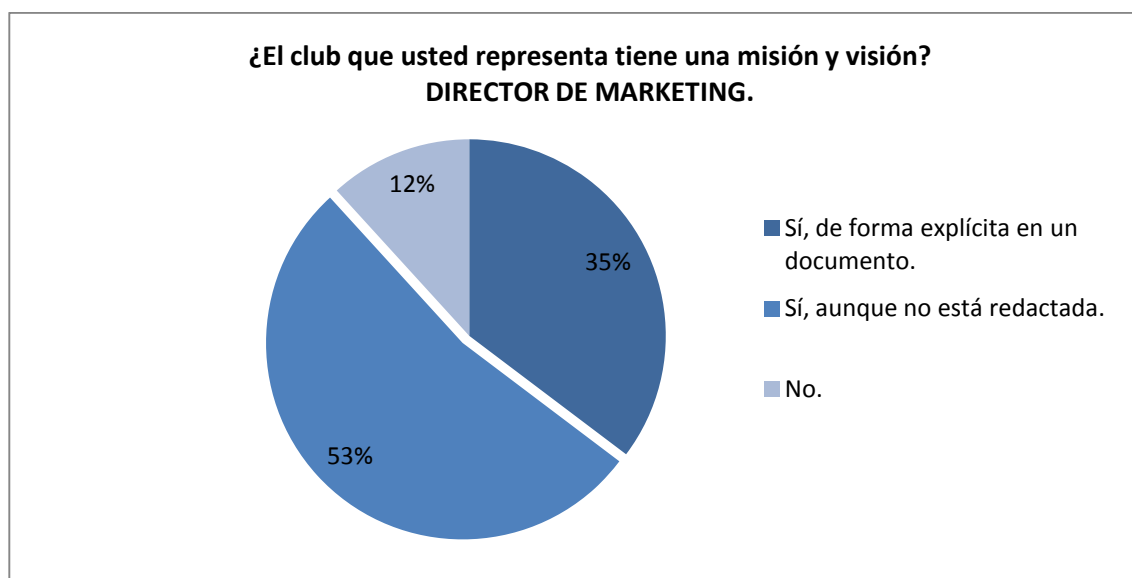
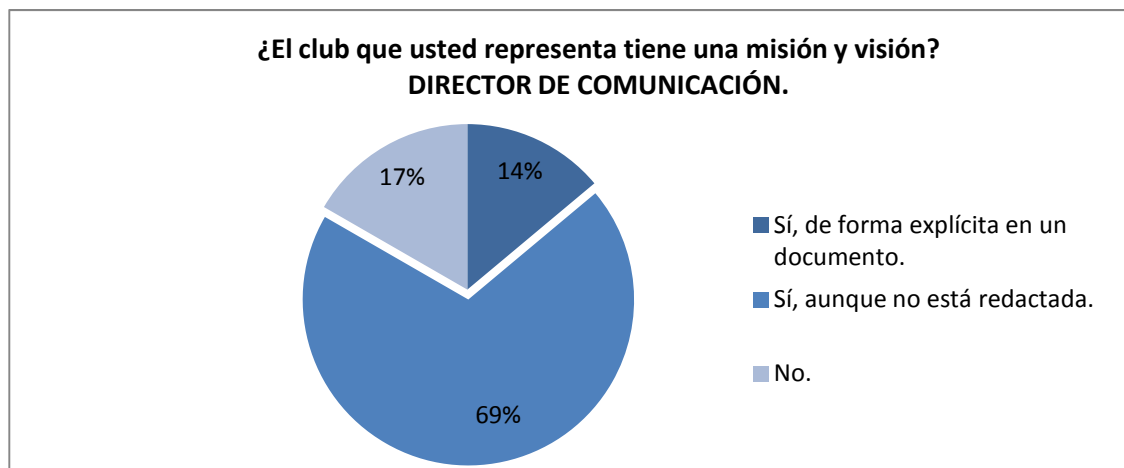


PARTE V: PLANIFICACIÓN Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y MÁRKETING

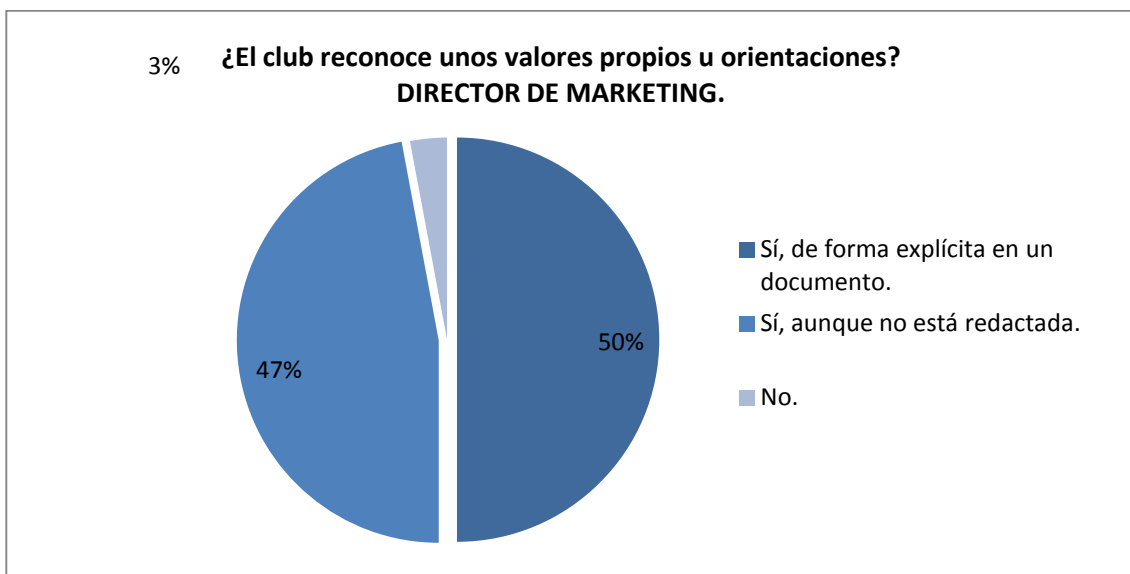
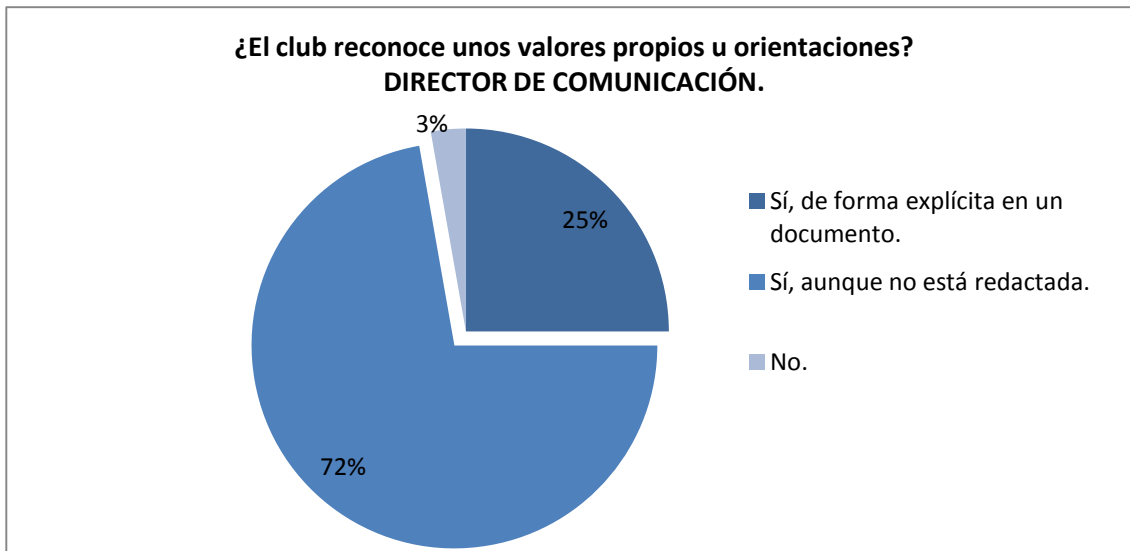
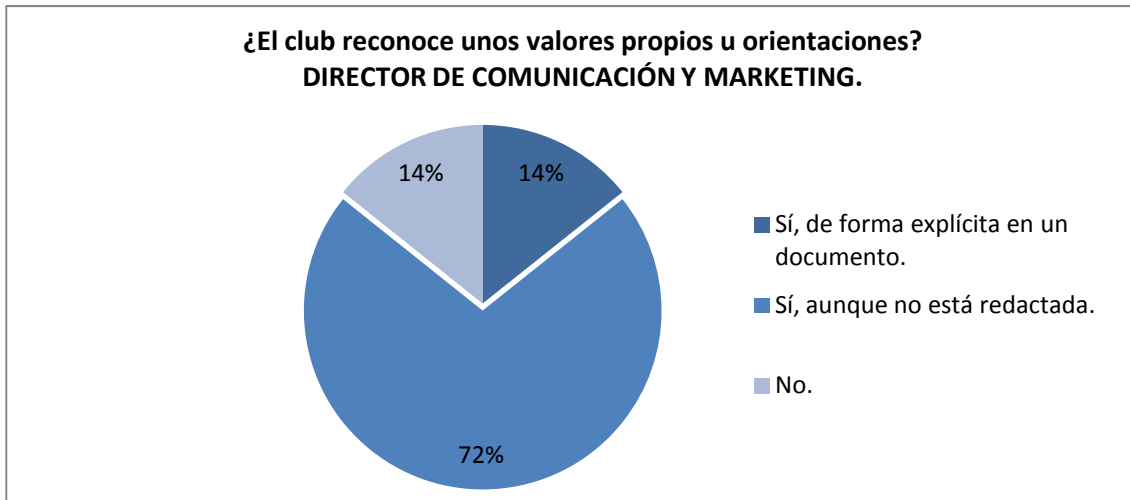
43. ¿El club que usted representa tiene una misión y visión?

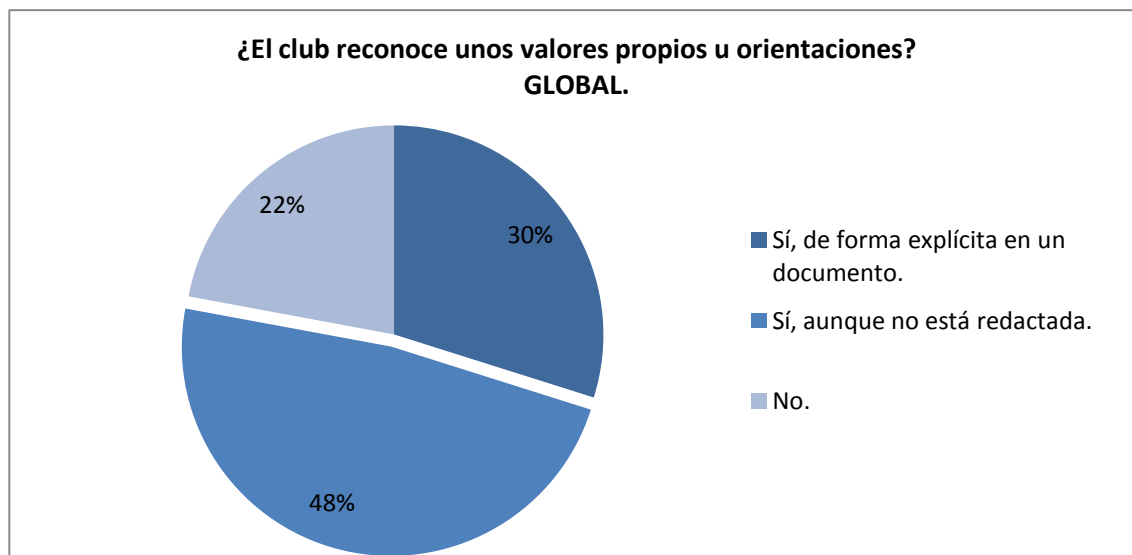
¿El club que usted representa tiene una misión y visión? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.



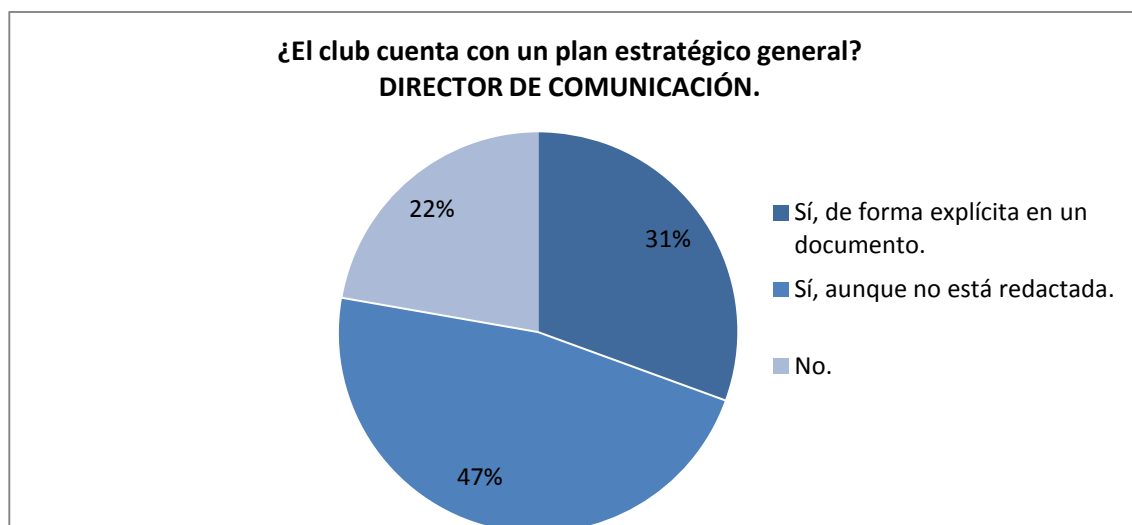


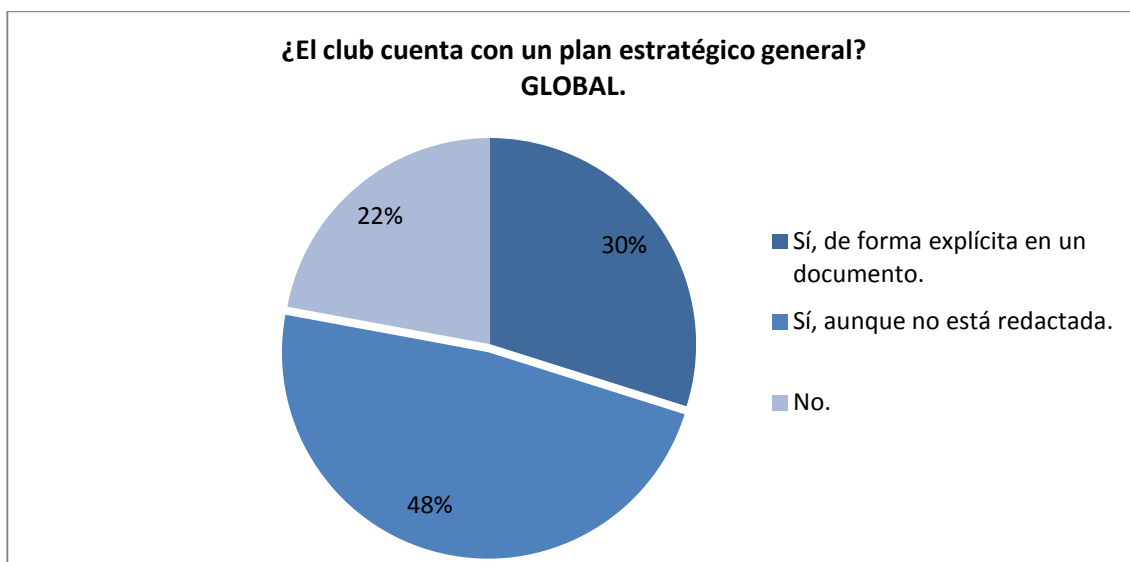
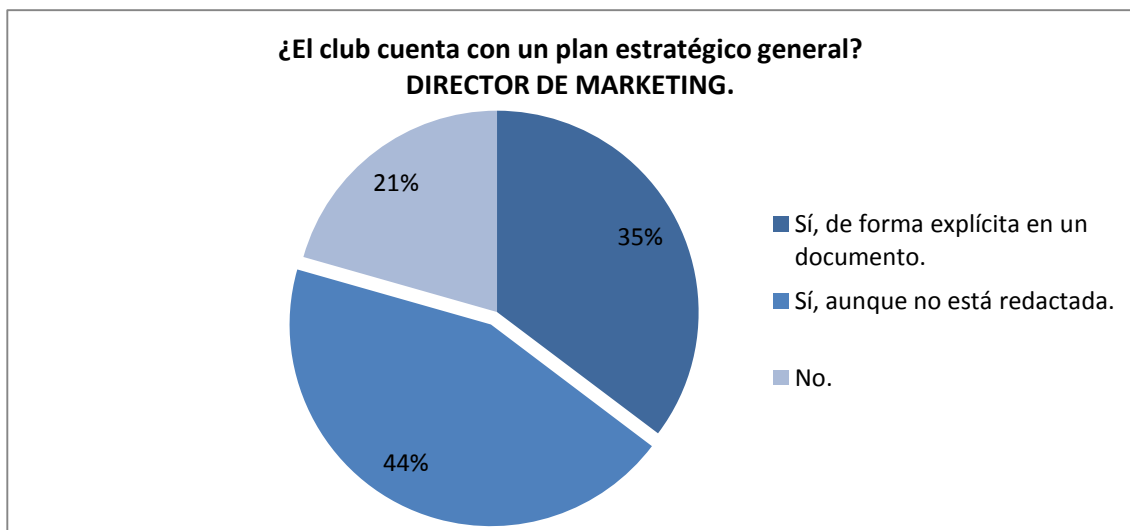
44. ¿El club reconoce unos valores propios u orientaciones?





45. ¿El club cuenta con un plan estratégico general?

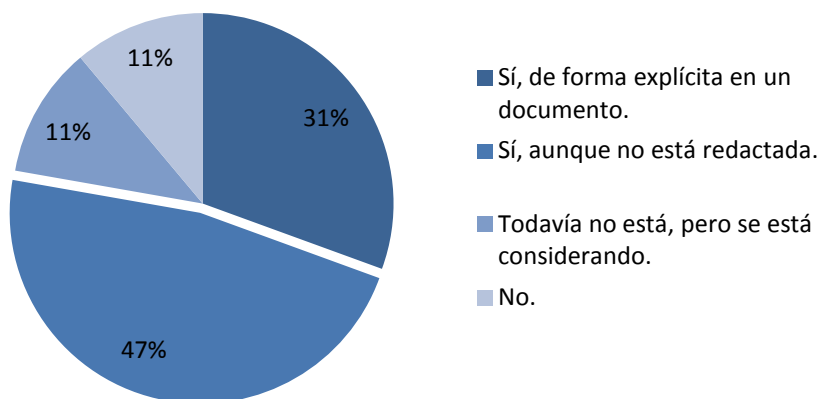




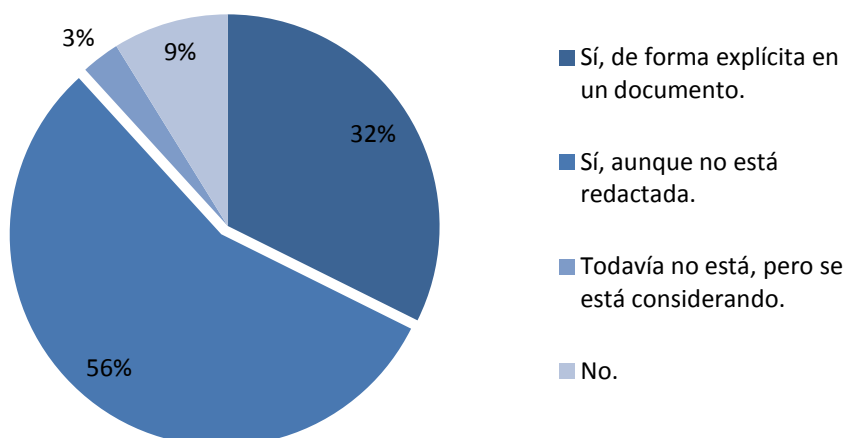
46. ¿Existe una estrategia de comunicación y marketing en línea con la estrategia del Club?



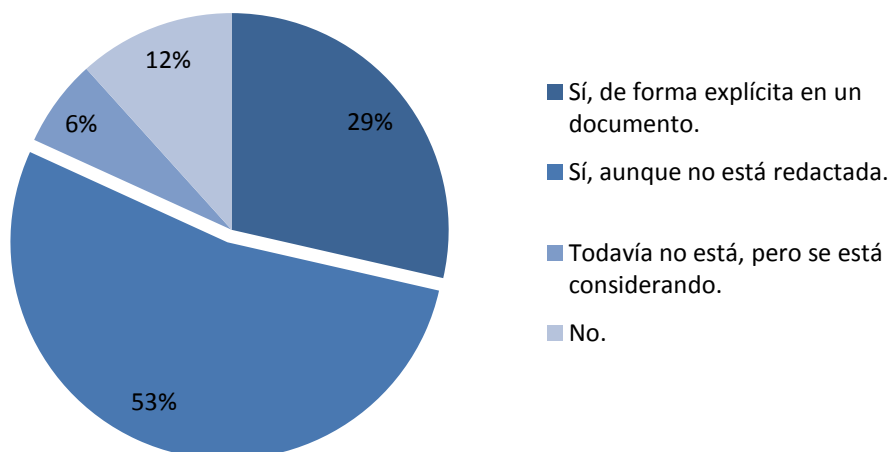
¿Existe una estrategia de comunicación y marketing en línea con la estrategia del Club? DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.



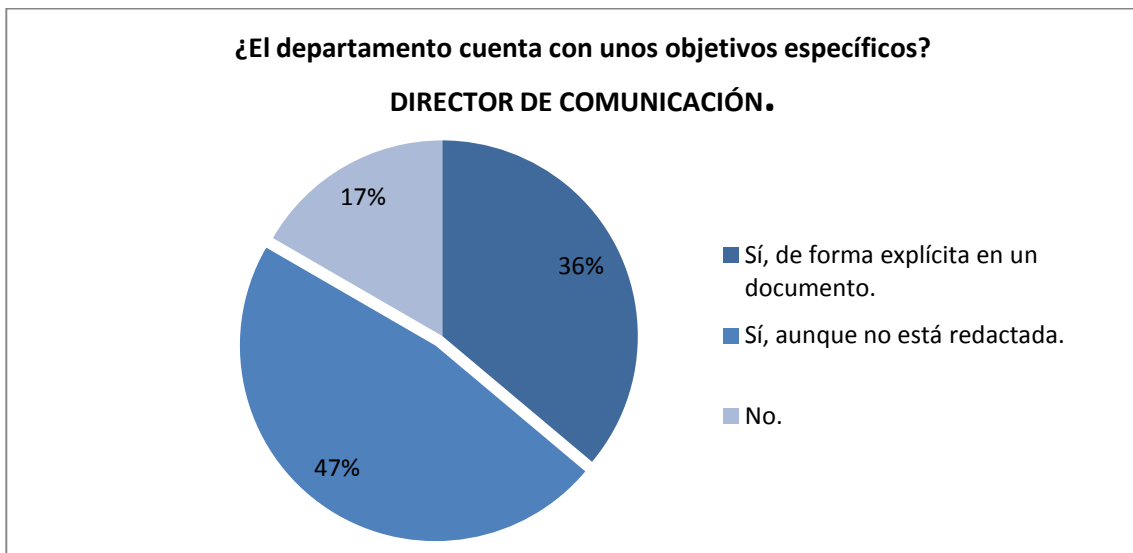
¿Existe una estrategia de comunicación y marketing en línea con la estrategia del Club? DIRECTOR DE MARKETING.

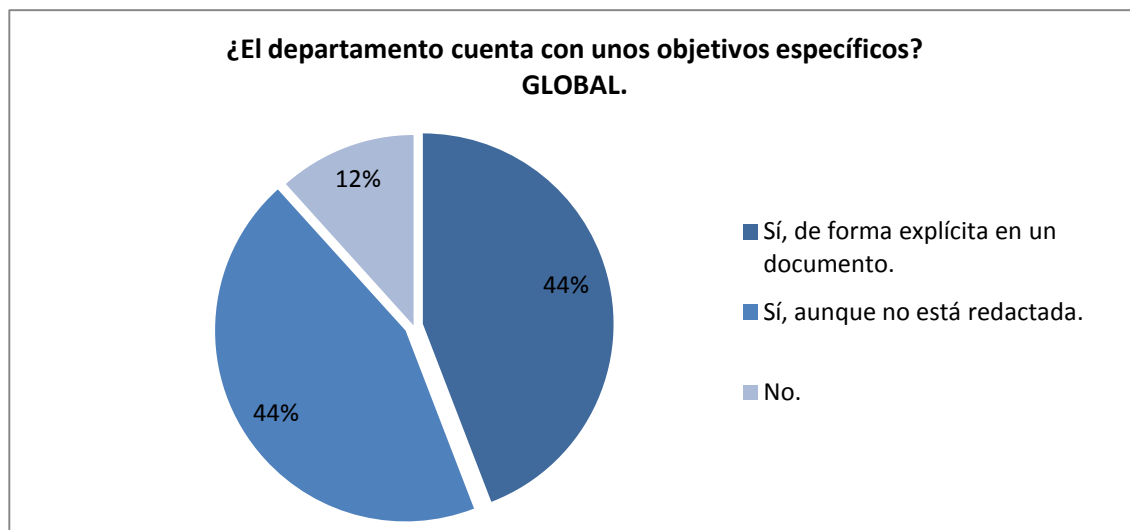


¿Existe una estrategia de comunicación y marketing en línea con la estrategia del Club? GLOBAL

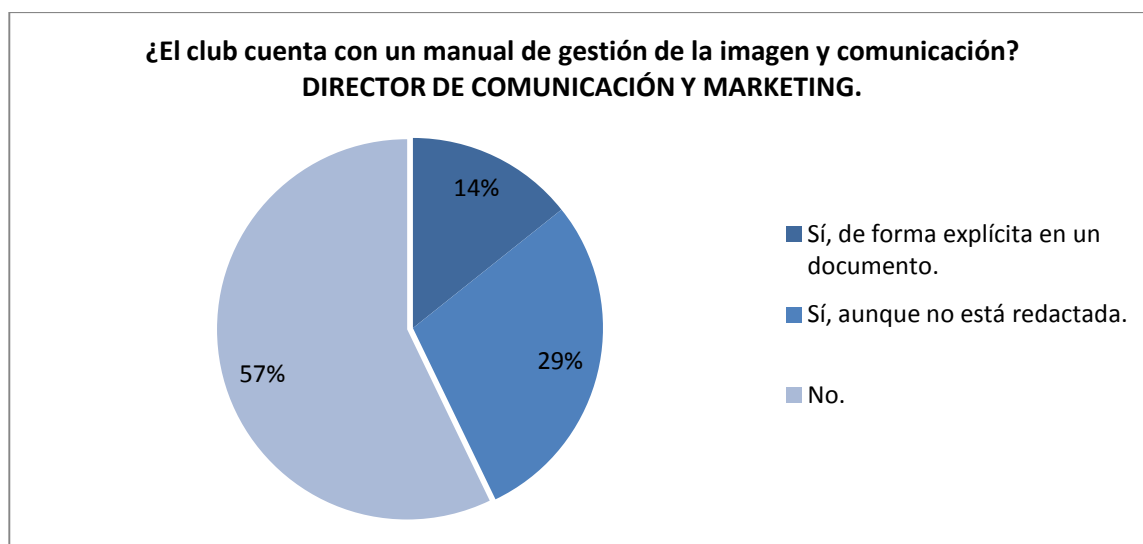


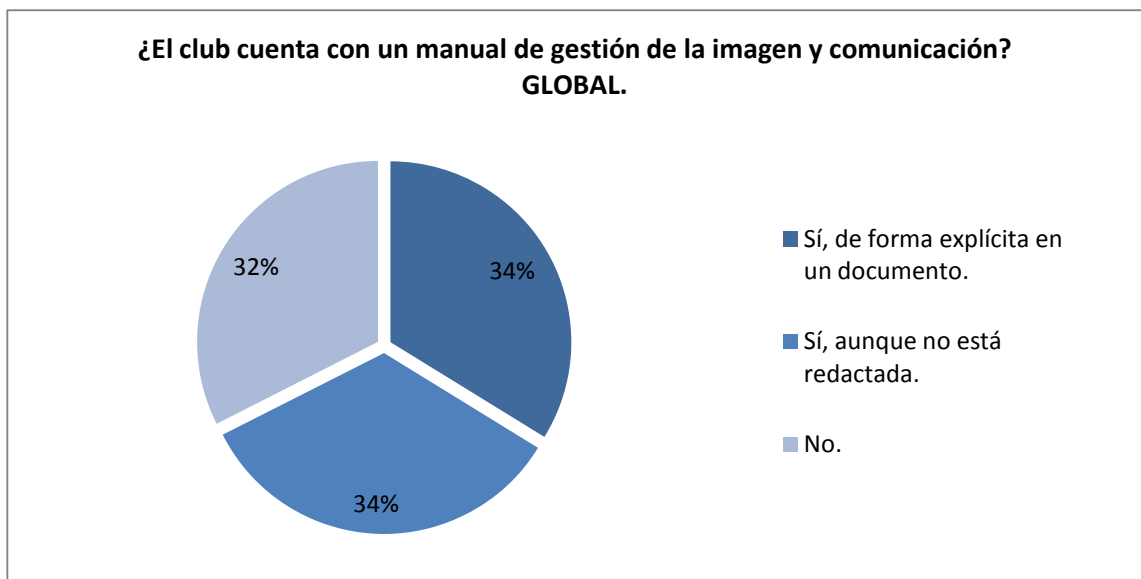
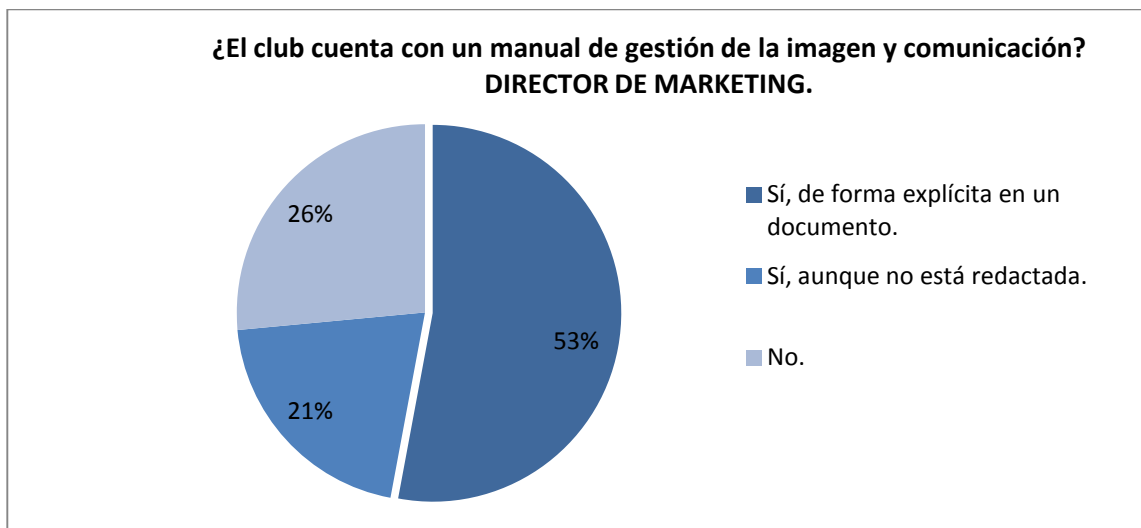
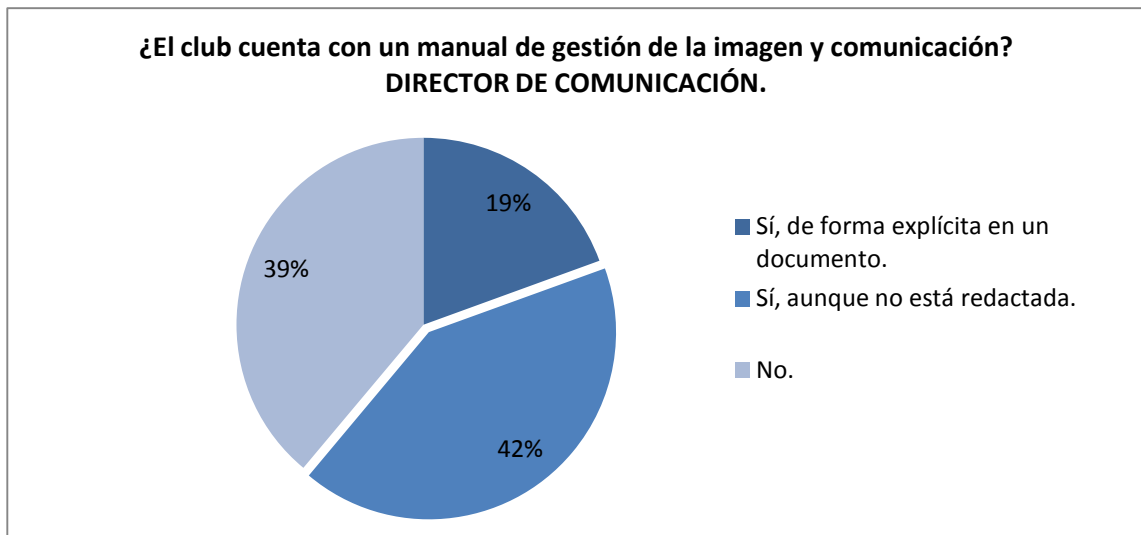
47. ¿El departamento cuenta con unos objetivos específicos?



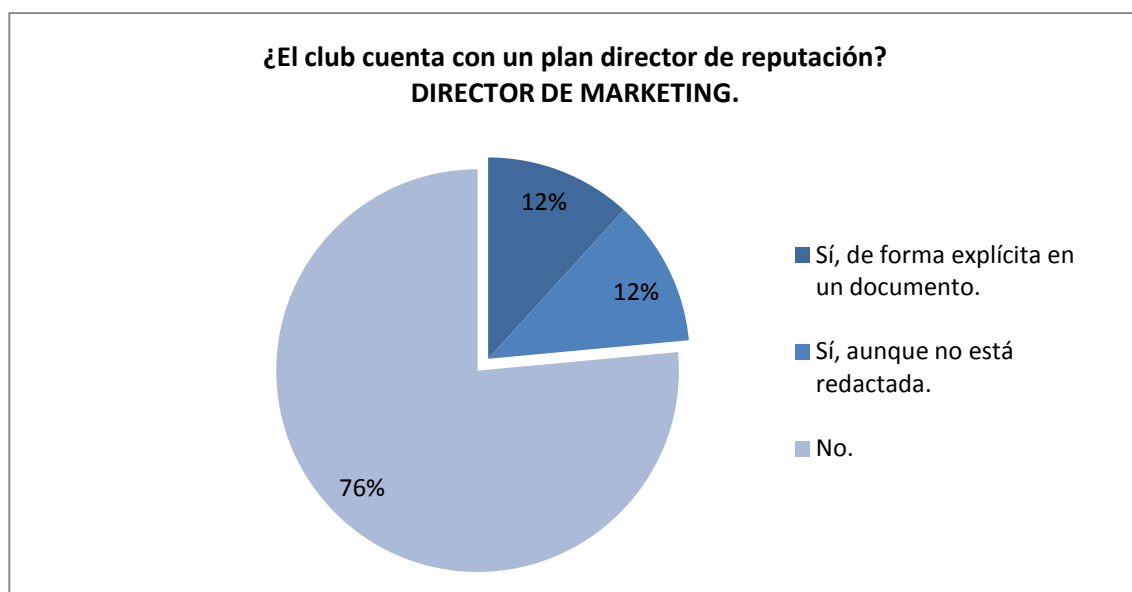
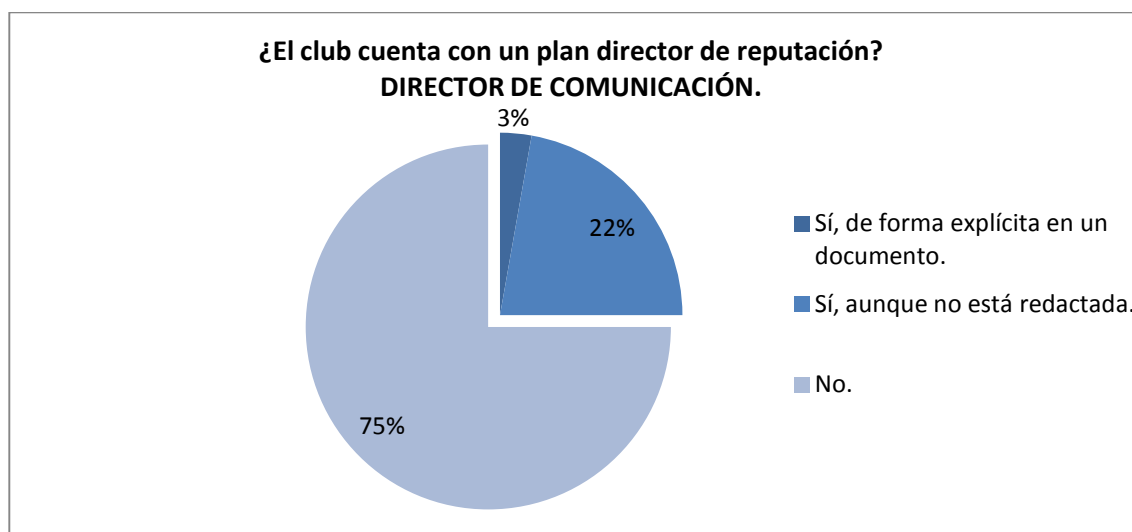
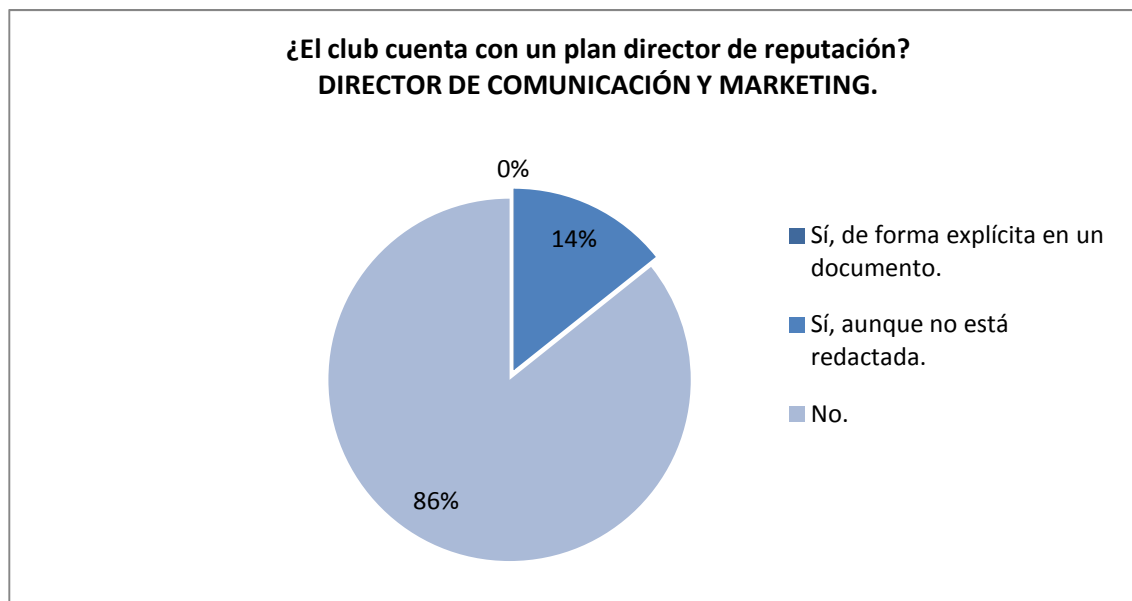


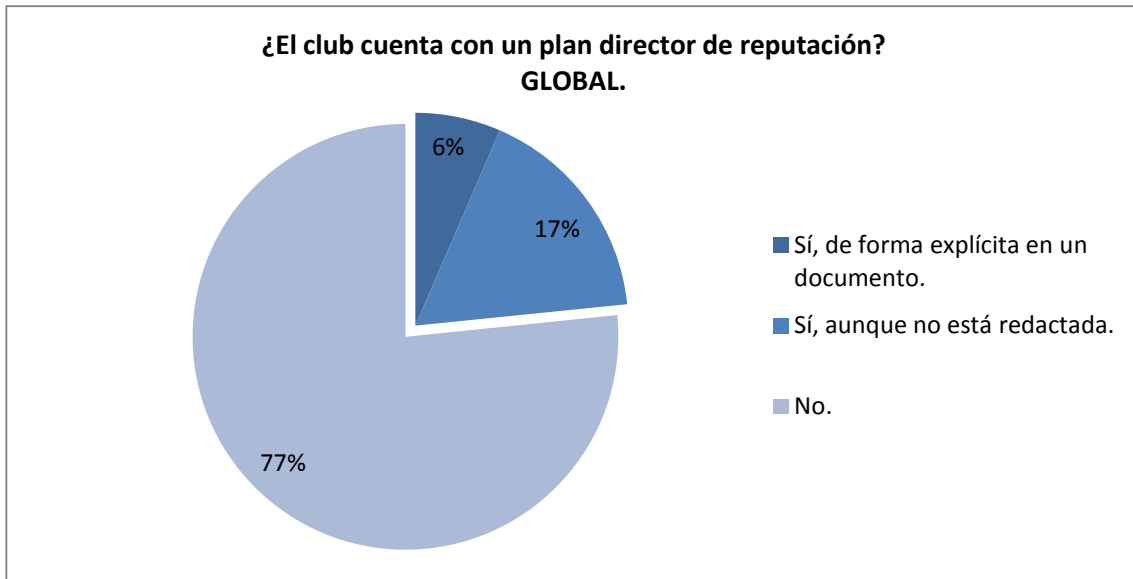
48. ¿El club cuenta con un manual de gestión de la imagen y comunicación?



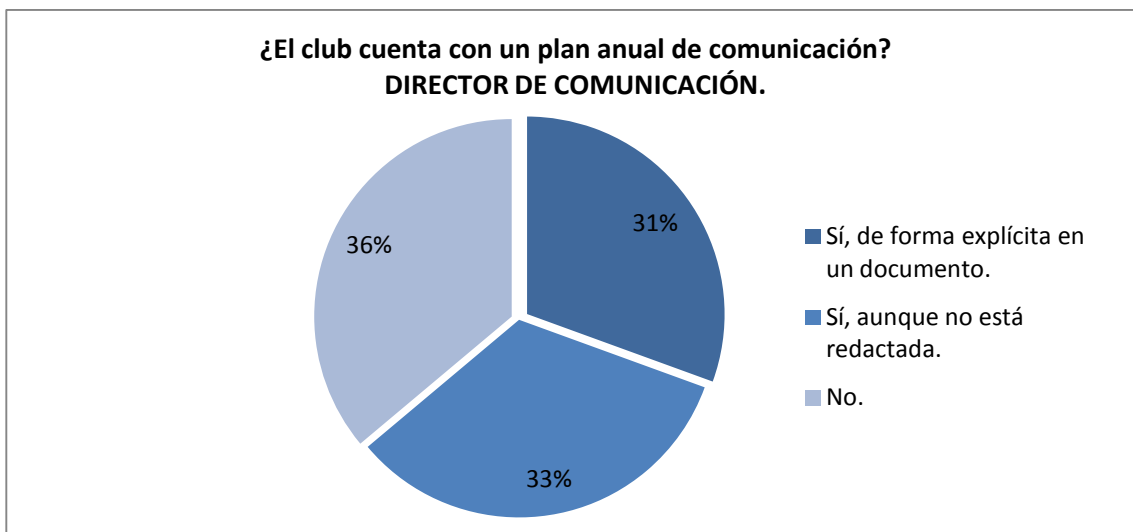
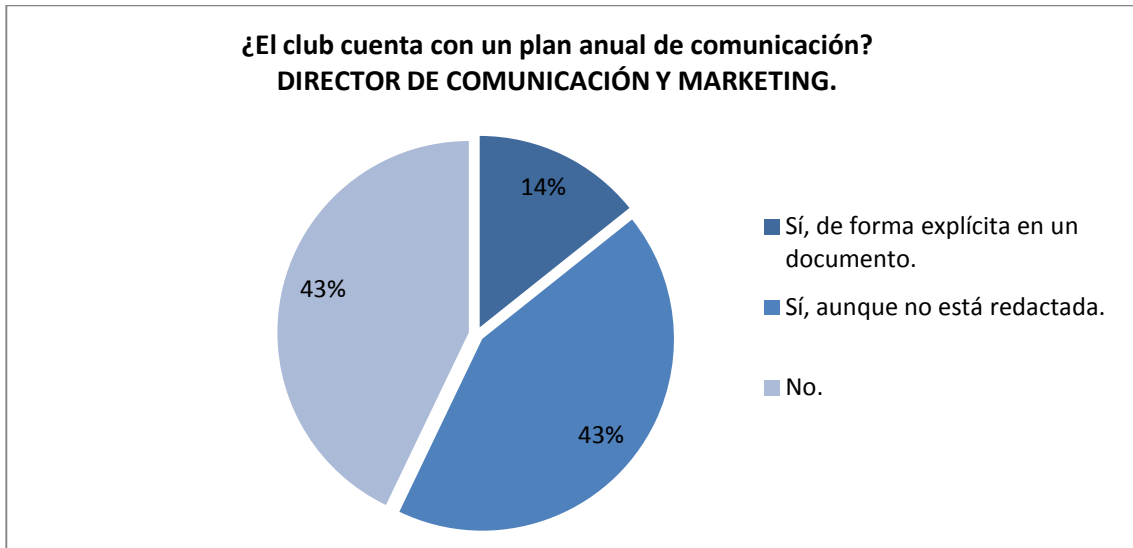


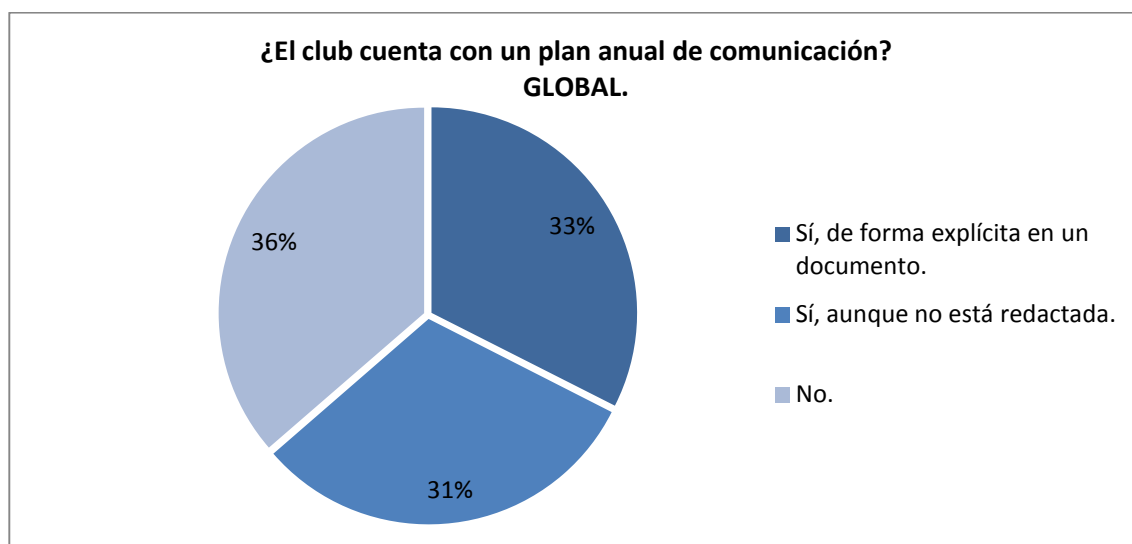
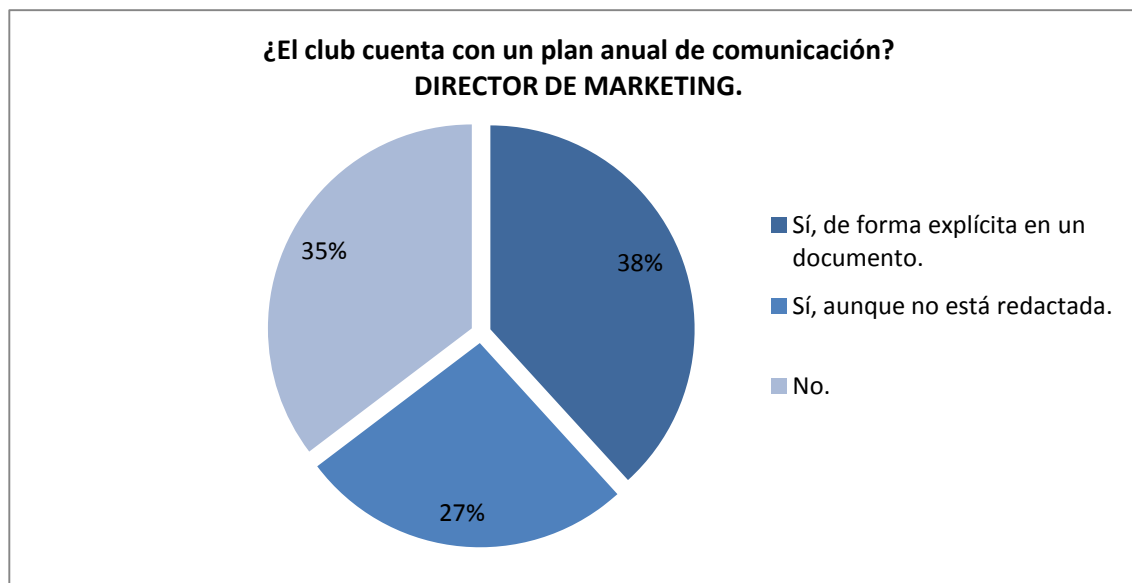
49. ¿El club cuenta con un plan director de reputación?





50. ¿El club cuenta con un plan anual de comunicación?

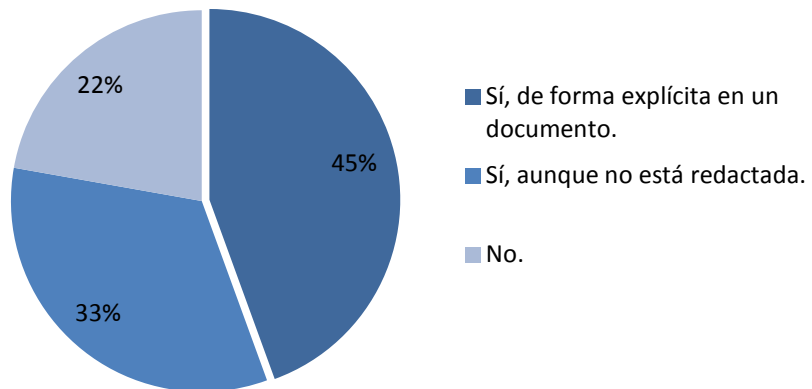




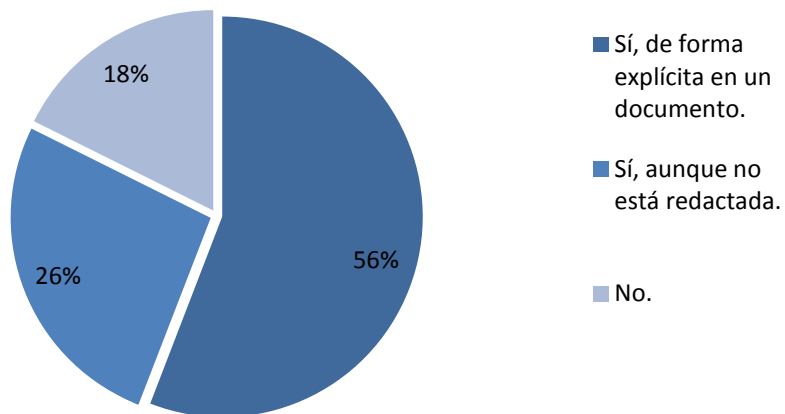
51. ¿El club cuenta con un plan anual de marketing?



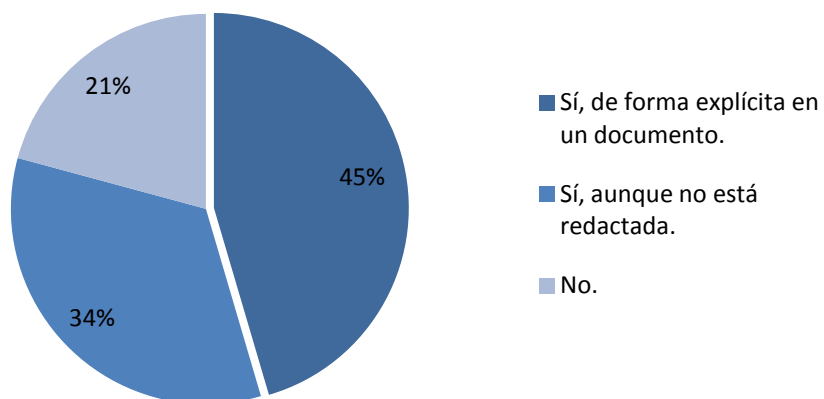
**¿El club cuenta con un plan anual de marketing?
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.**



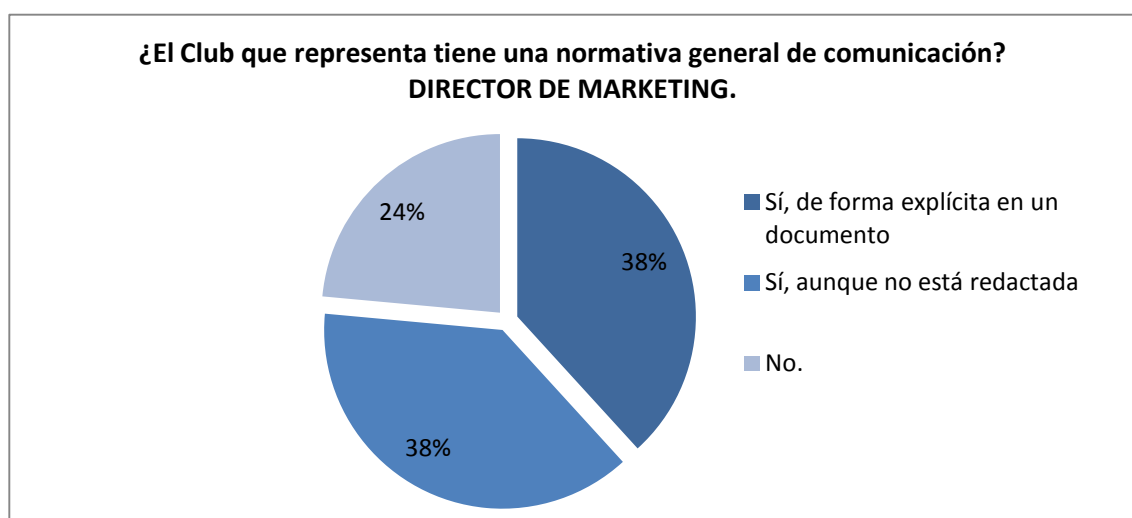
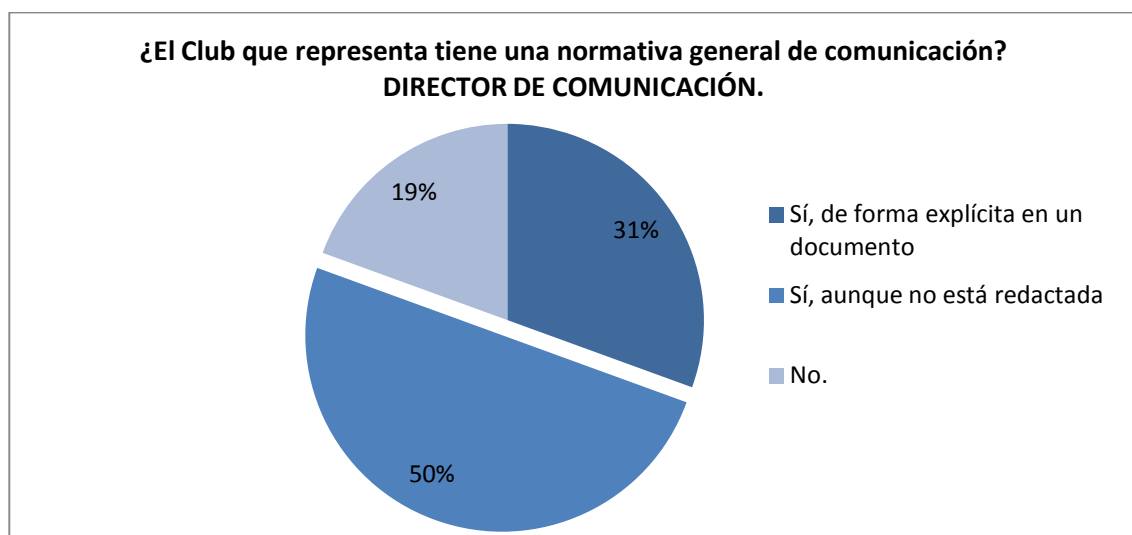
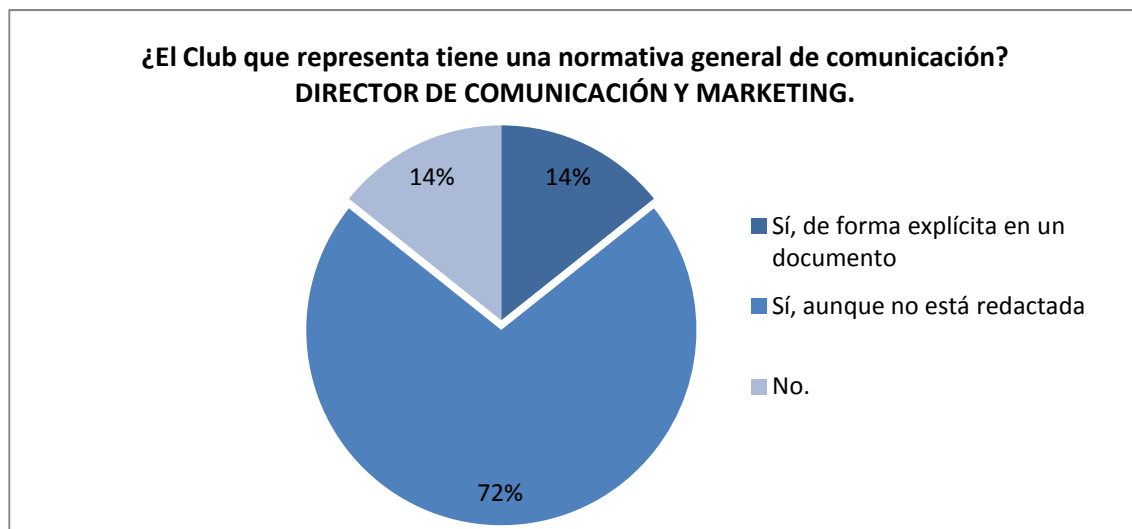
**¿El club cuenta con un plan anual de marketing?
DIRECTOR DE MARKETING.**

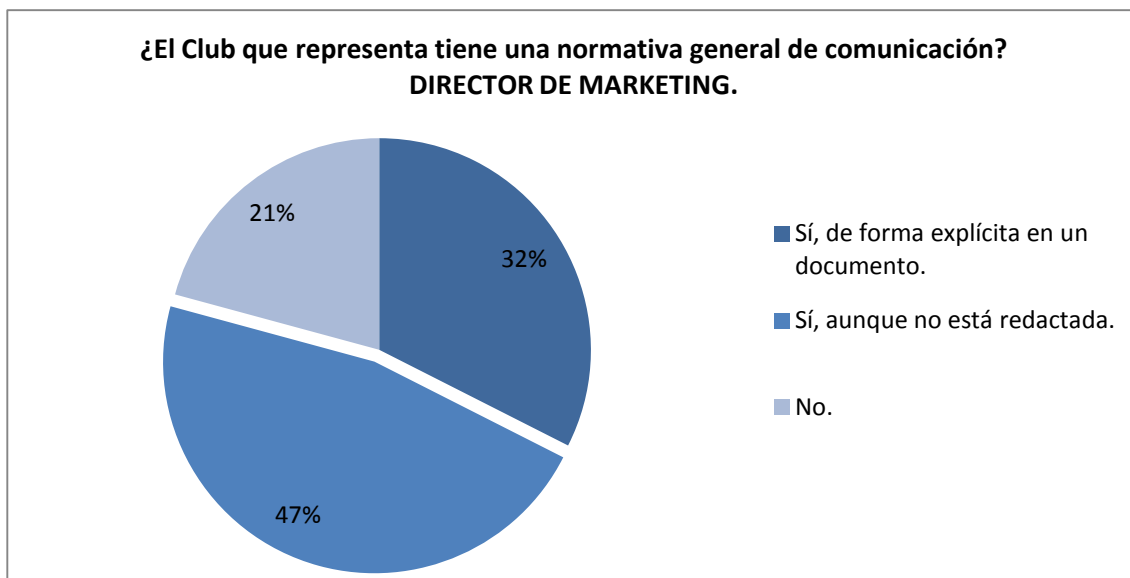


**¿El club cuenta con un plan anual de marketing?
GLOBAL.**

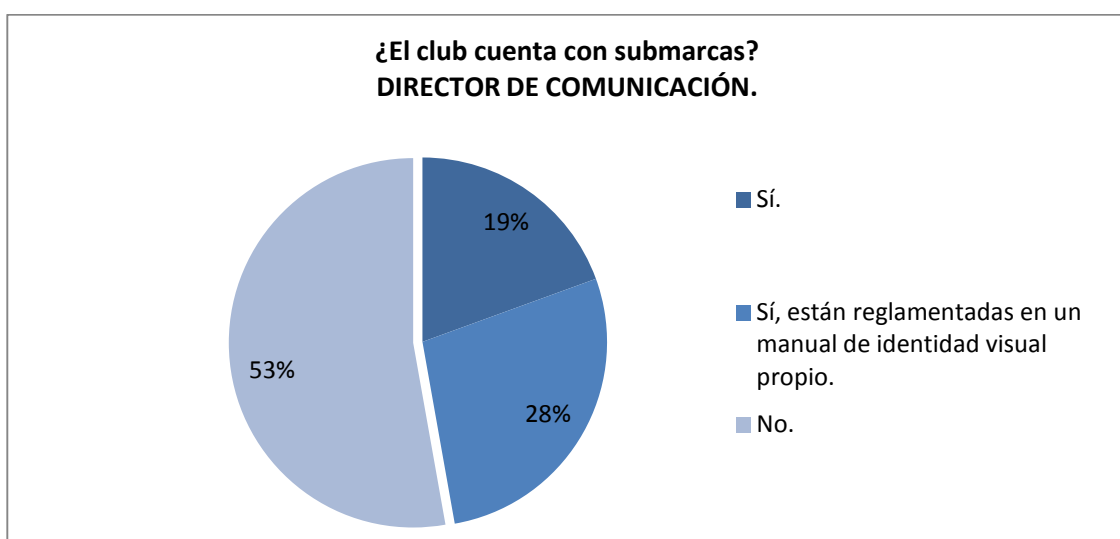
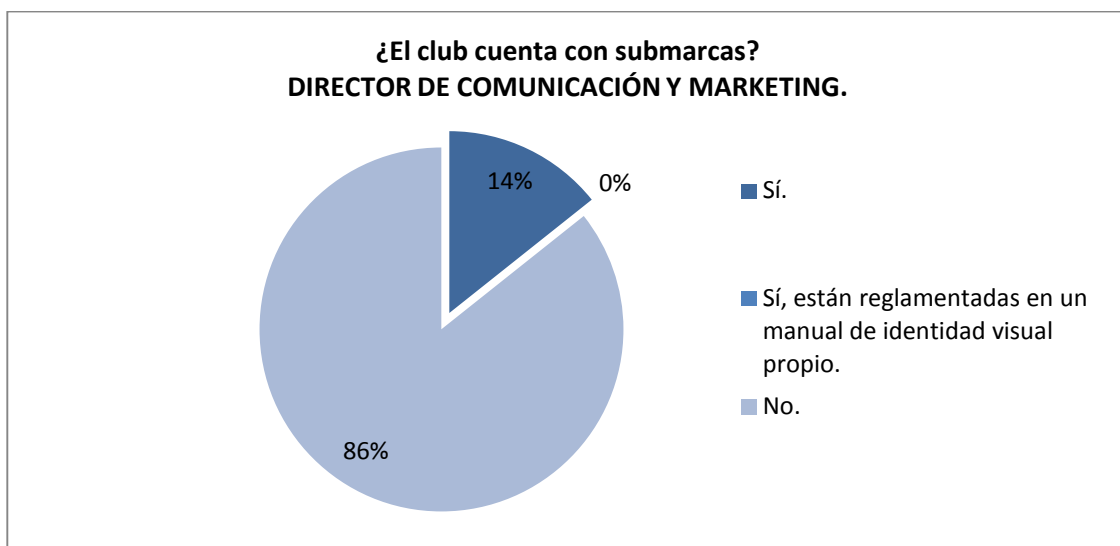


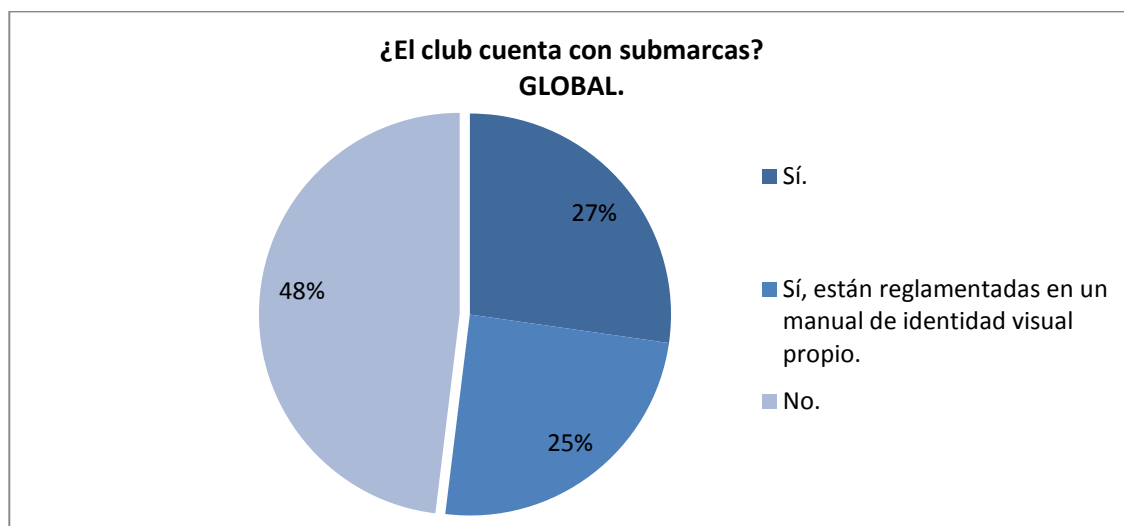
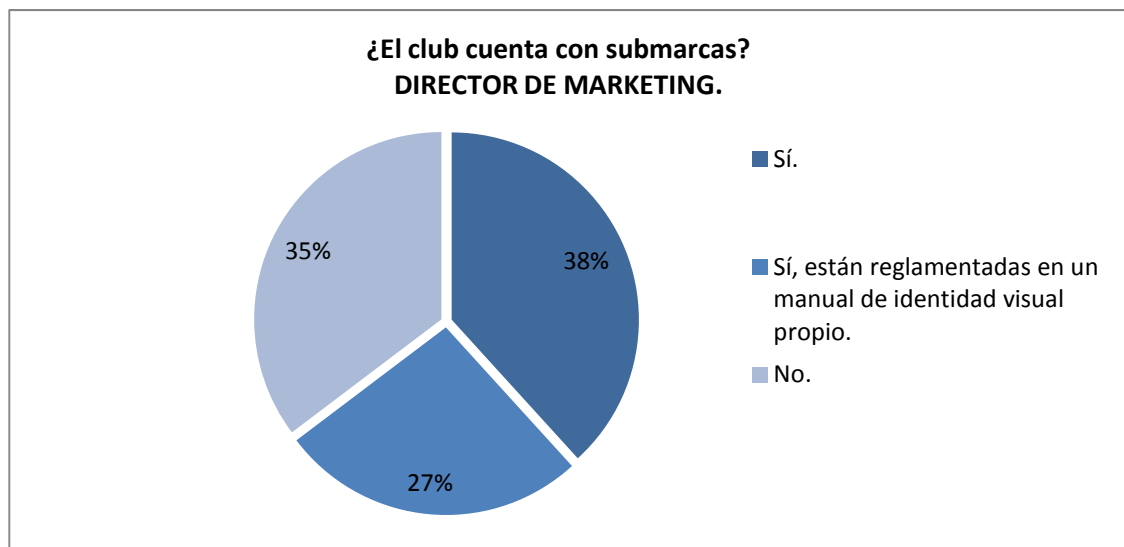
52. ¿El Club que representa tiene una normativa general de comunicación?



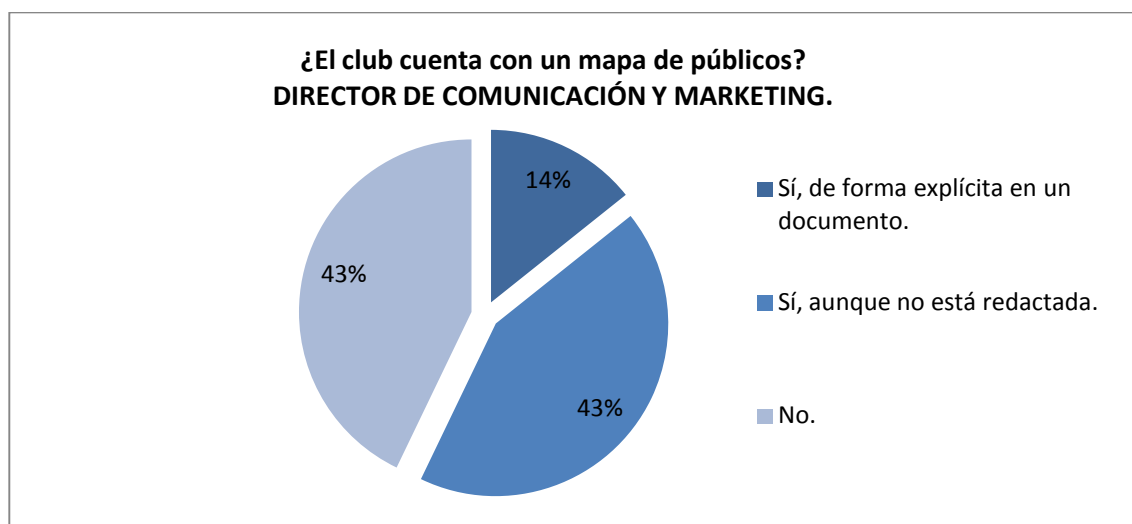


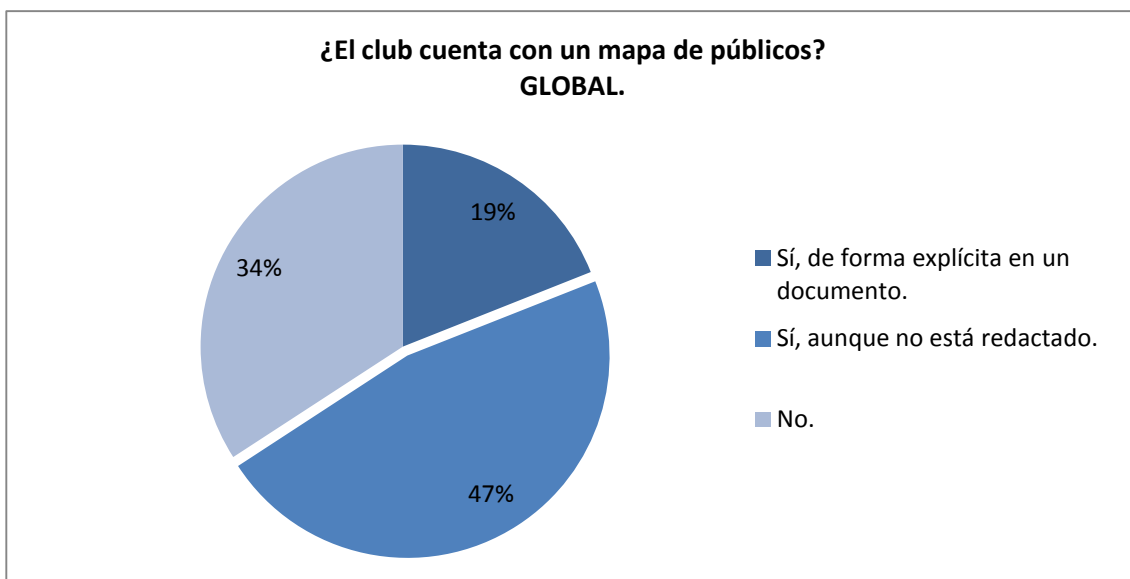
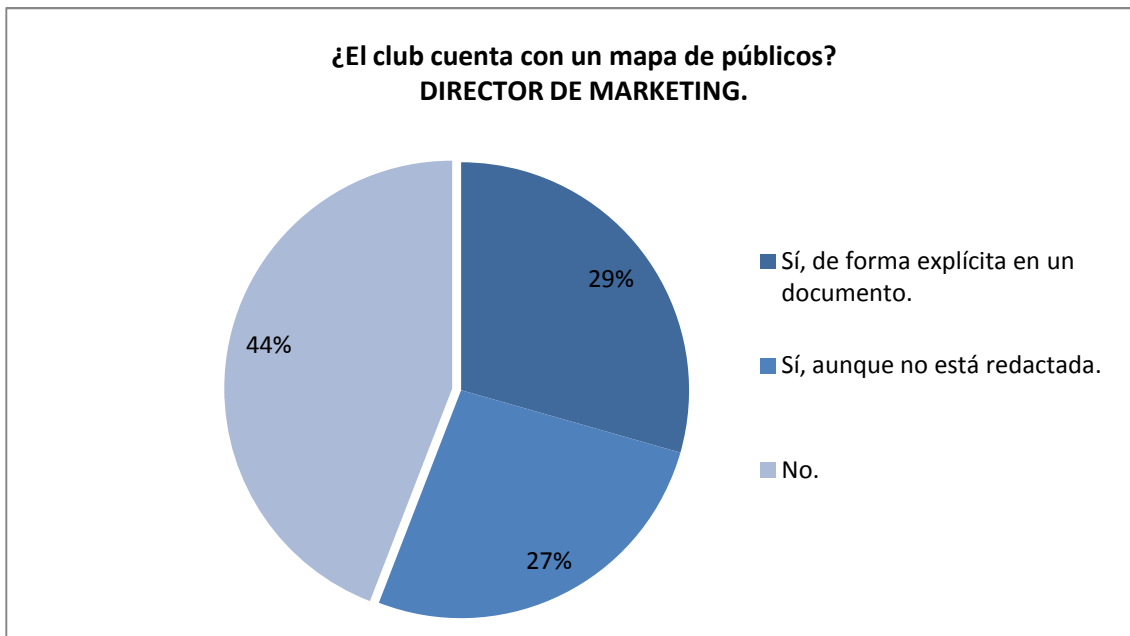
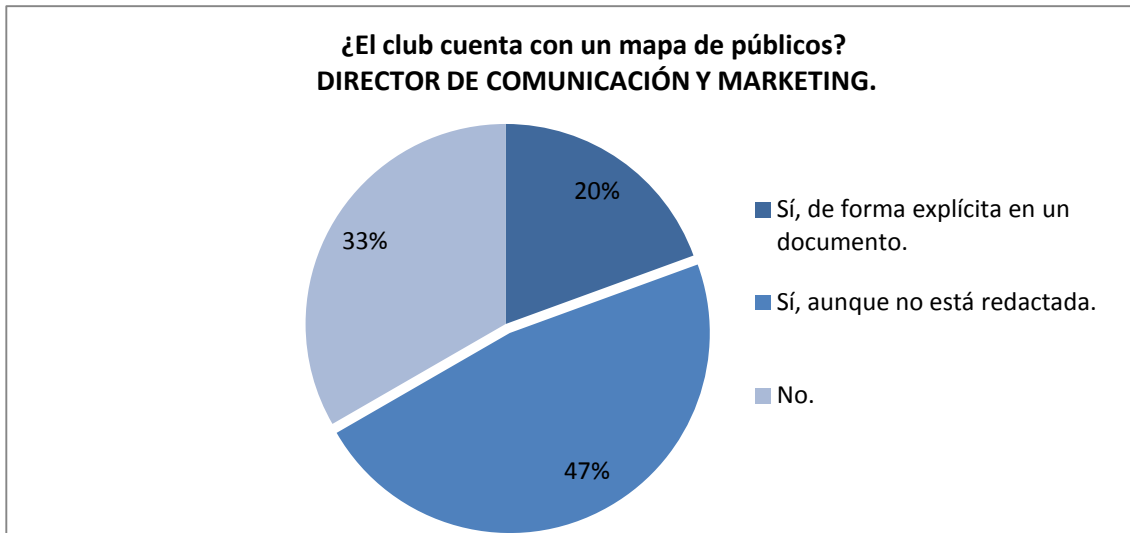
53. ¿El club cuenta con submarcas?



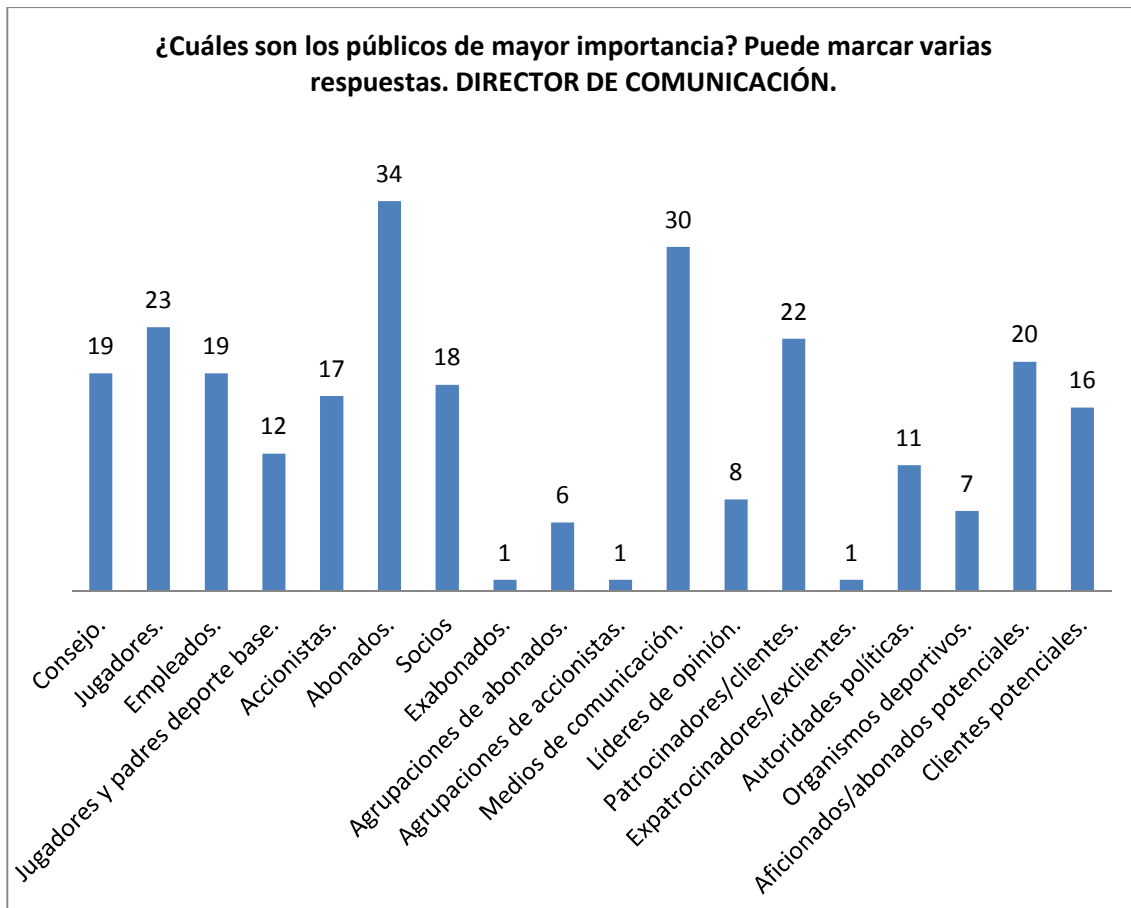
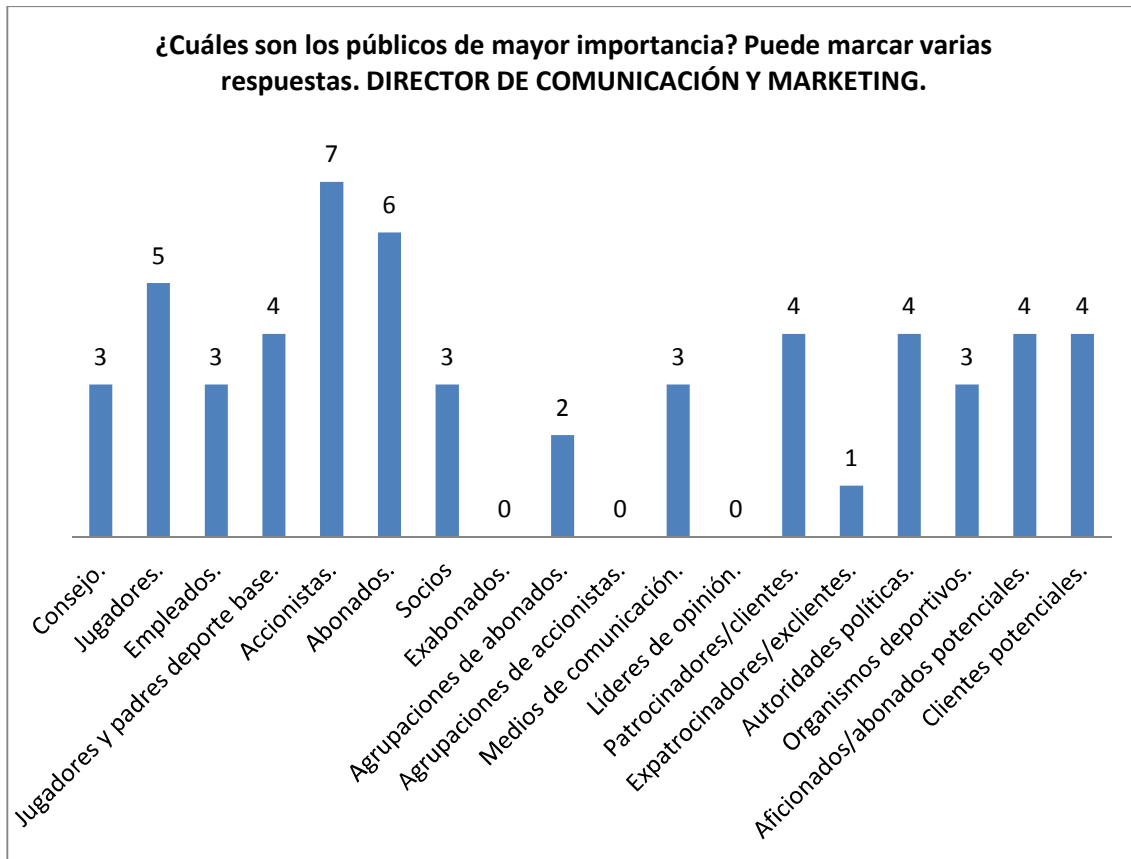


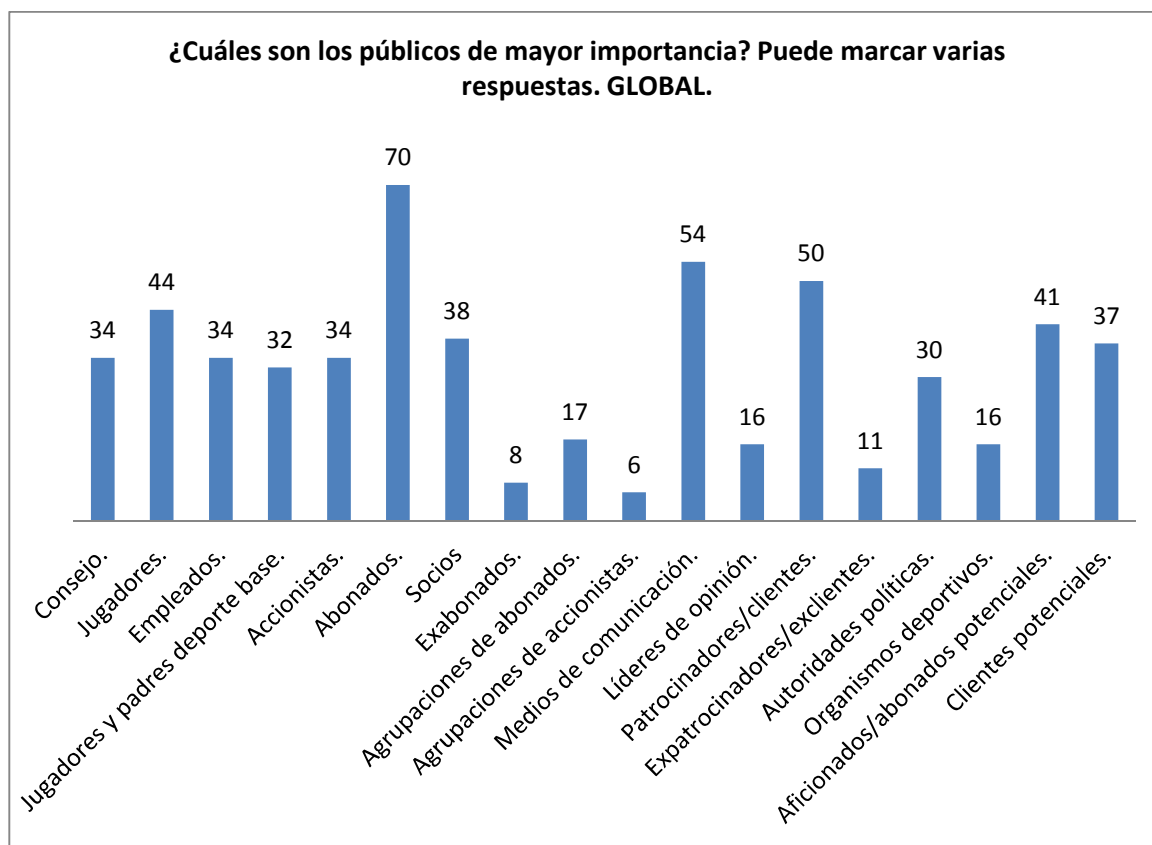
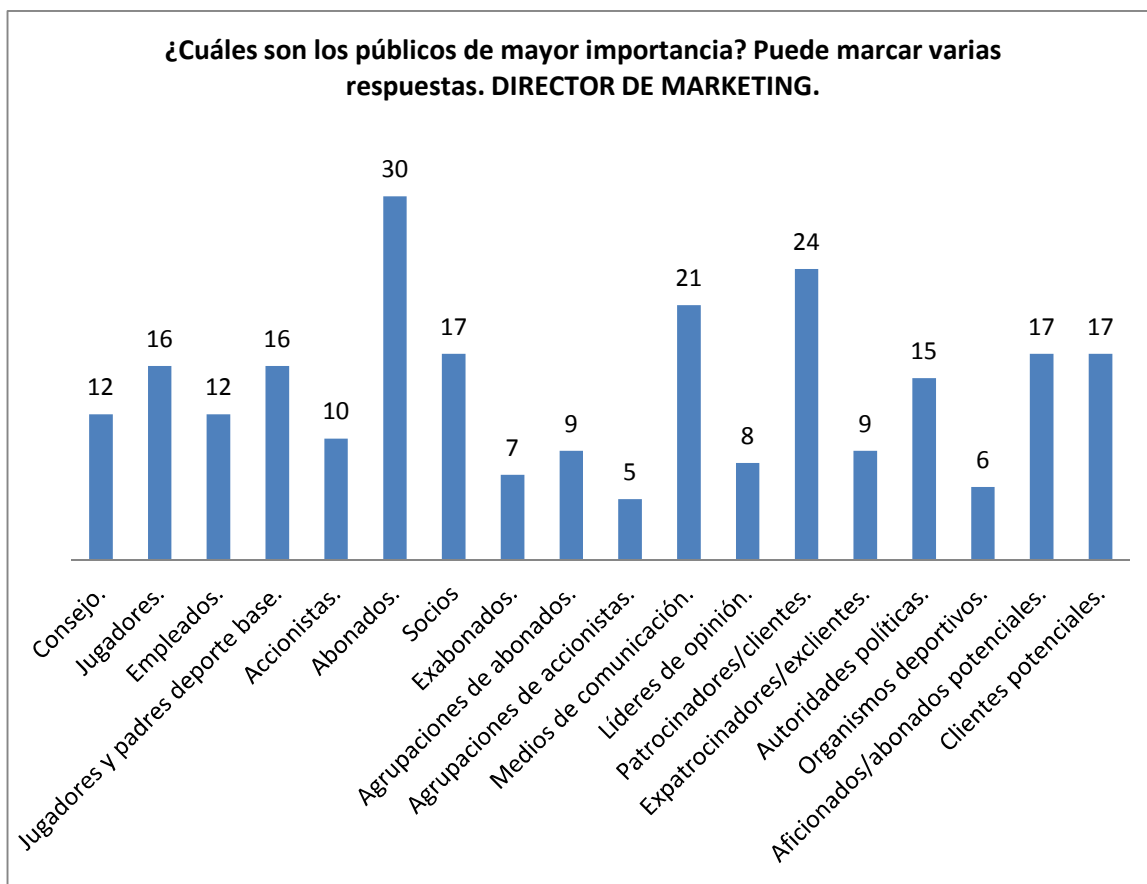
54. ¿El club cuenta con un mapa de públicos?

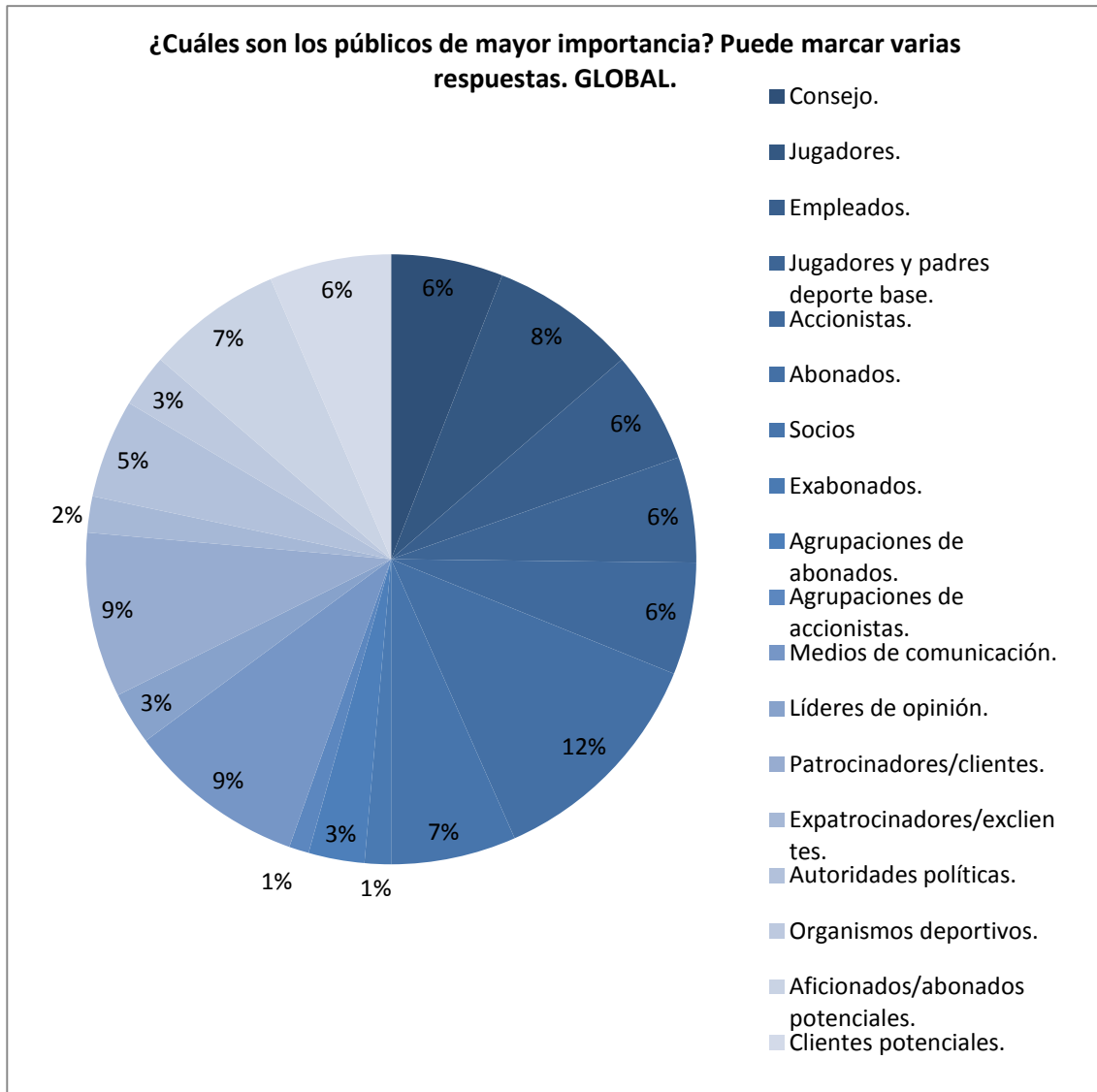




55. ¿Cuáles son los públicos de mayor importancia?

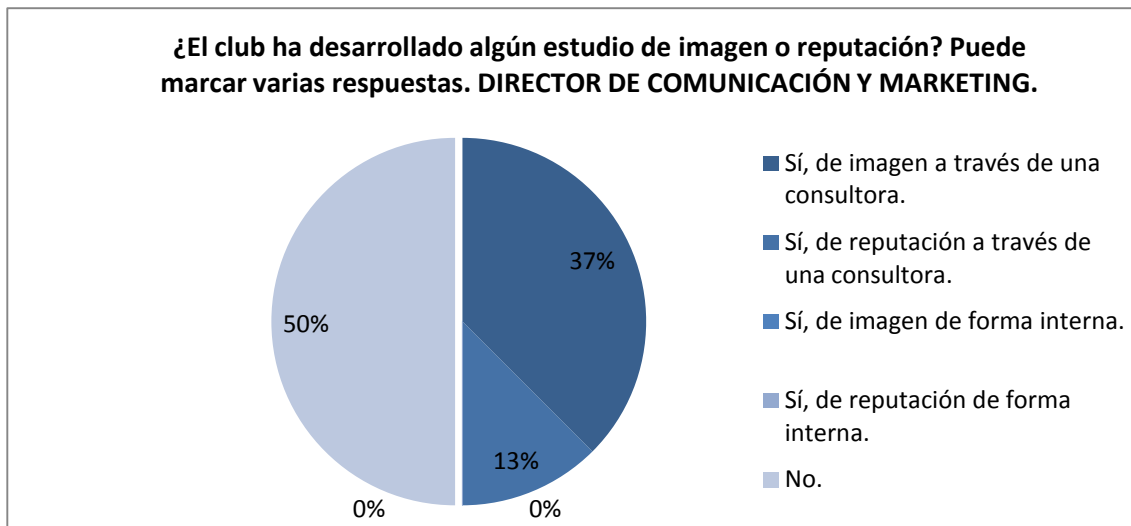




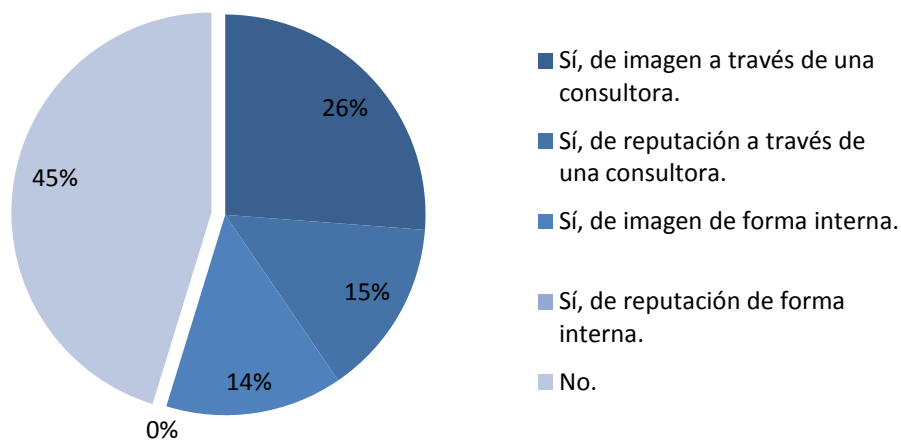


PARTE VI: INVESTIGACIÓN, AUDITORÍA, INTANGIBLES Y CONOCIMIENTO

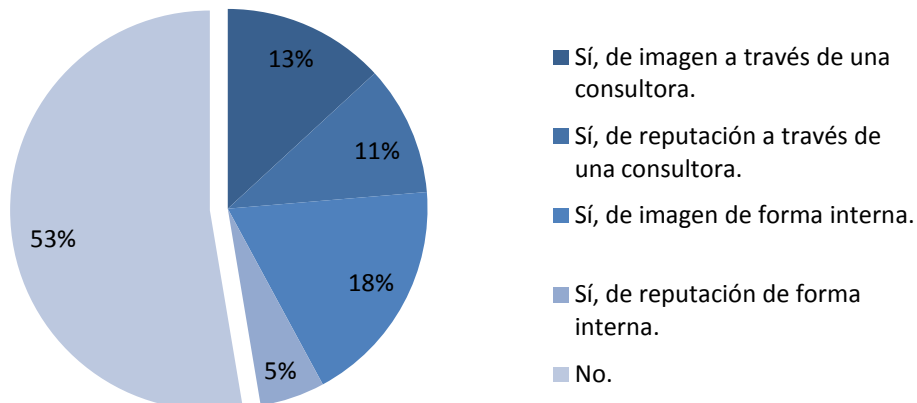
56. ¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación?



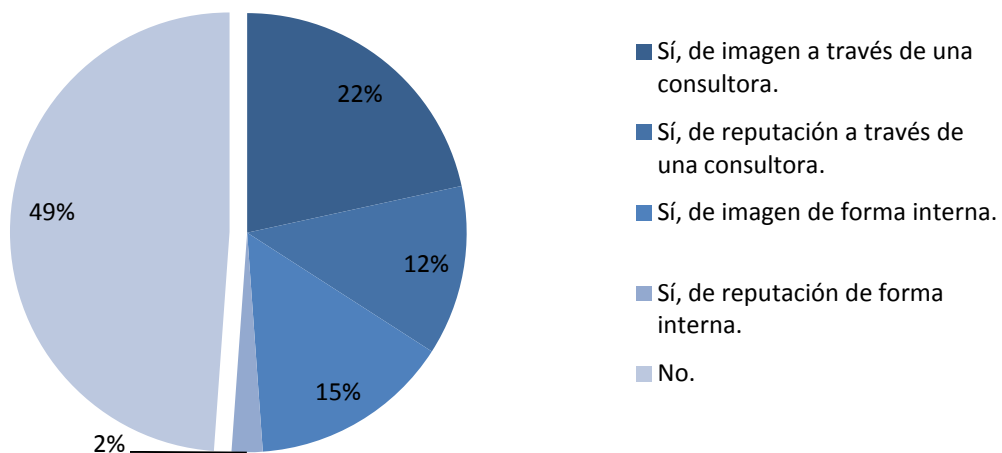
¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.

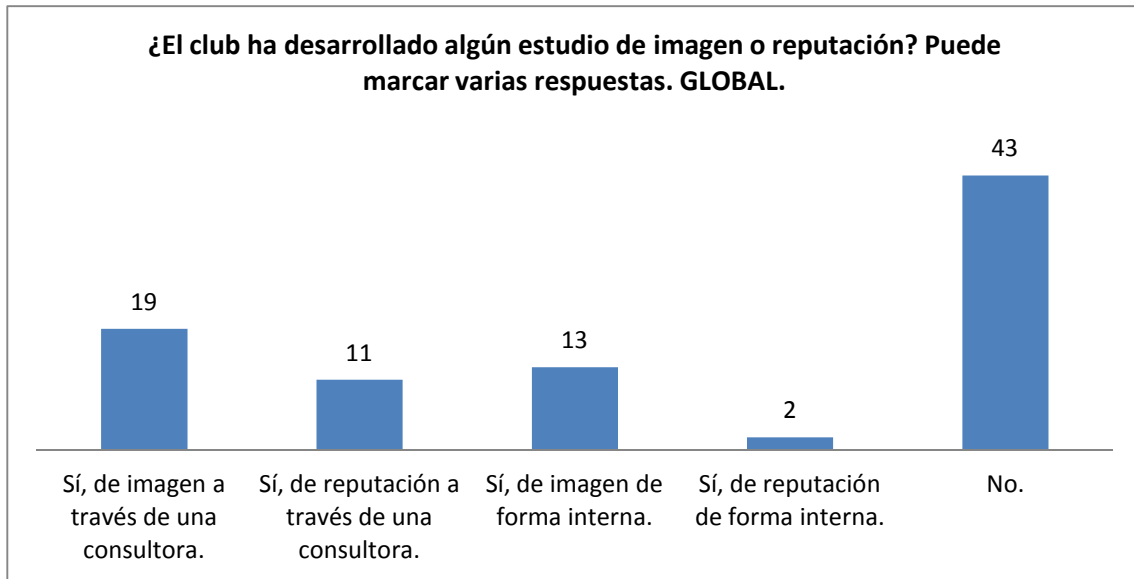


¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.

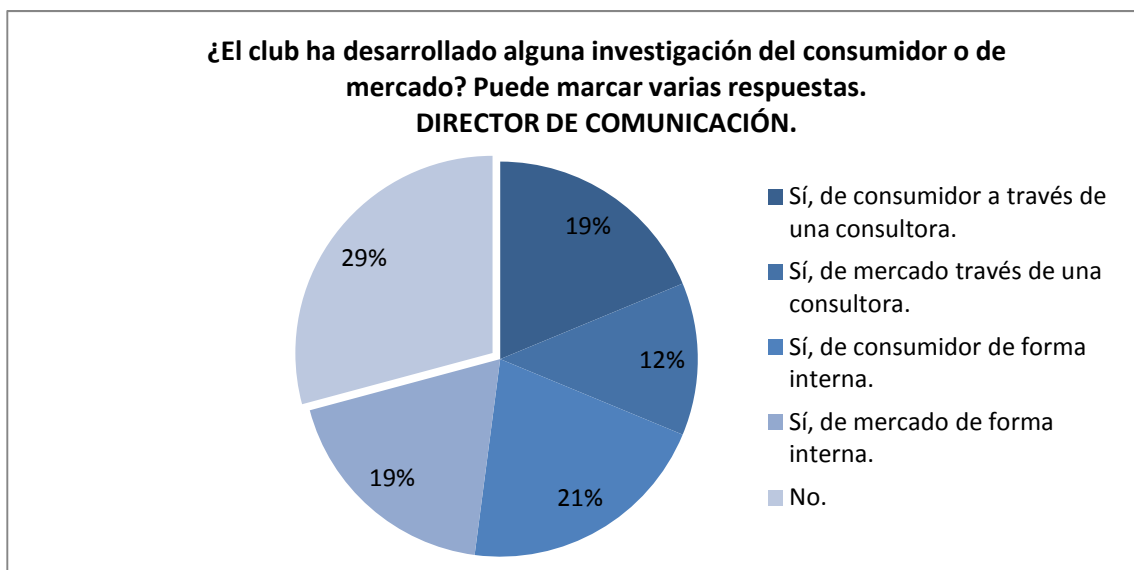


¿El club ha desarrollado algún estudio de imagen o reputación? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.



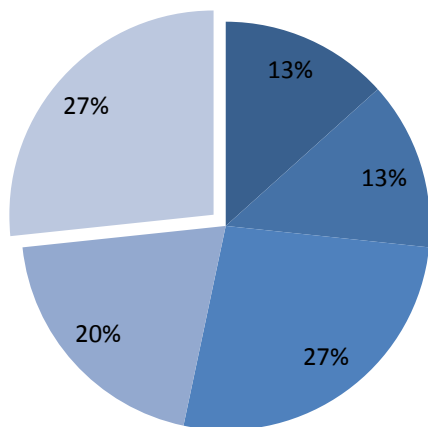


57. ¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor o de mercado?



¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor o de mercado? Puede marcar varias respuestas.

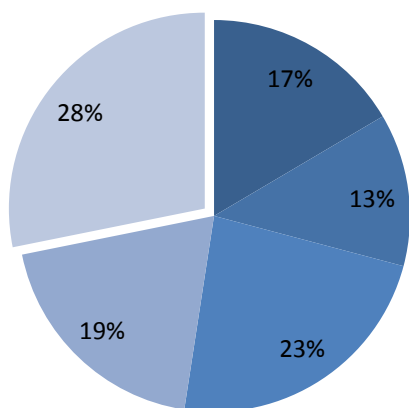
DIRECTOR DE MARKETING.



- Sí, de consumidor a través de una consultora.
- Sí, de mercado través de una consultora.
- Sí, de consumidor de forma interna.
- Sí, de mercado de forma interna.
- No.

¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor o de mercado? Puede marcar varias respuestas.

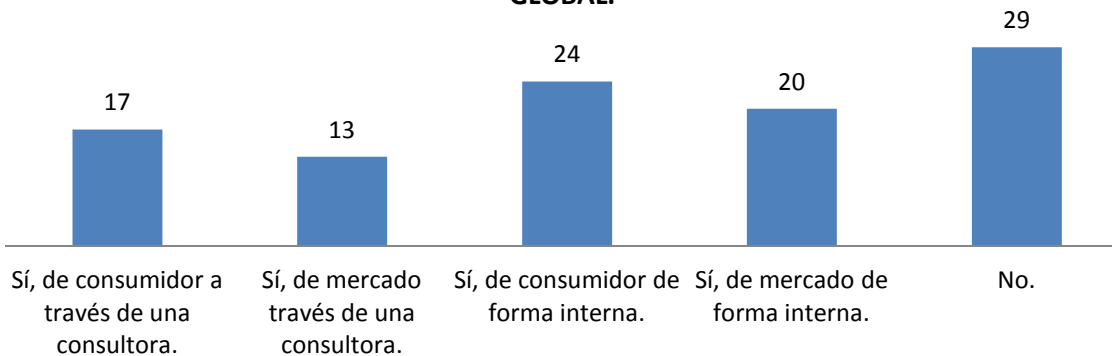
GLOBAL.



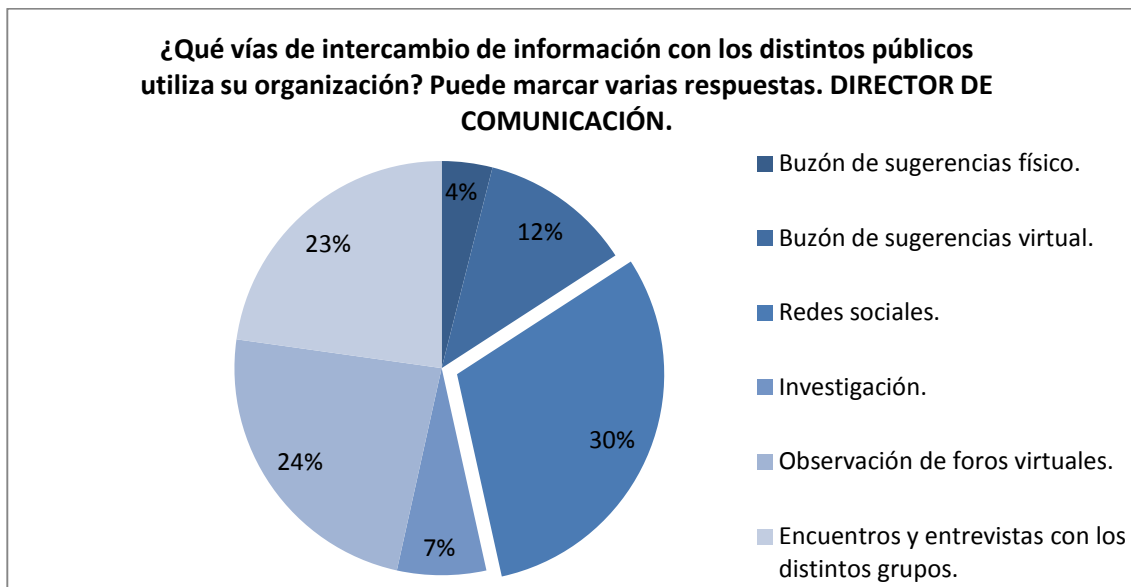
- Sí, de consumidor a través de una consultora.
- Sí, de mercado través de una consultora.
- Sí, de consumidor de forma interna.
- Sí, de mercado de forma interna.
- No.

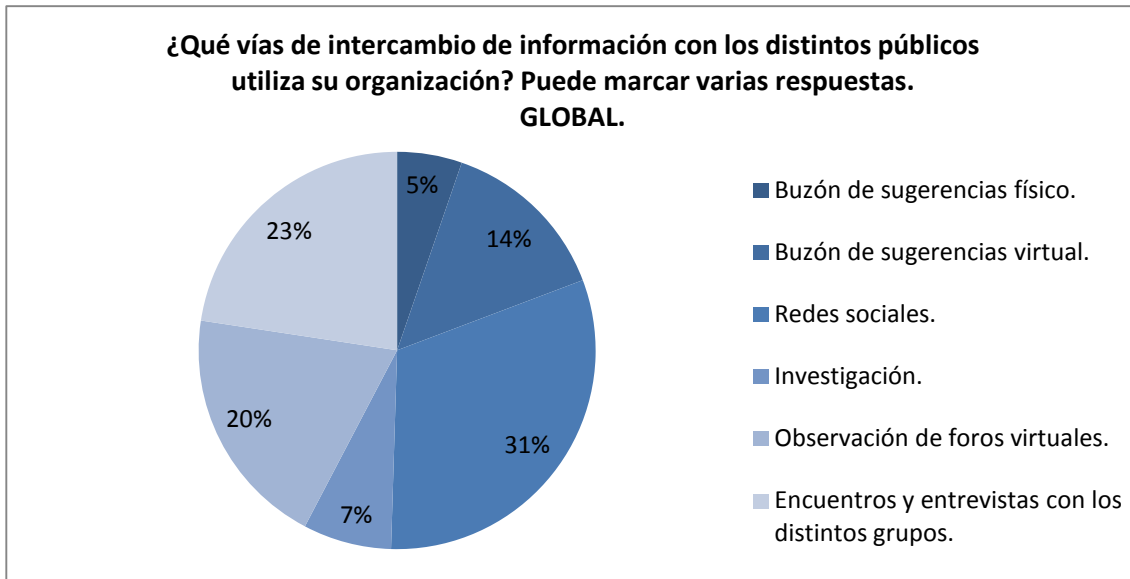
¿El club ha desarrollado alguna investigación del consumidor o de mercado? Puede marcar varias respuestas.

GLOBAL.

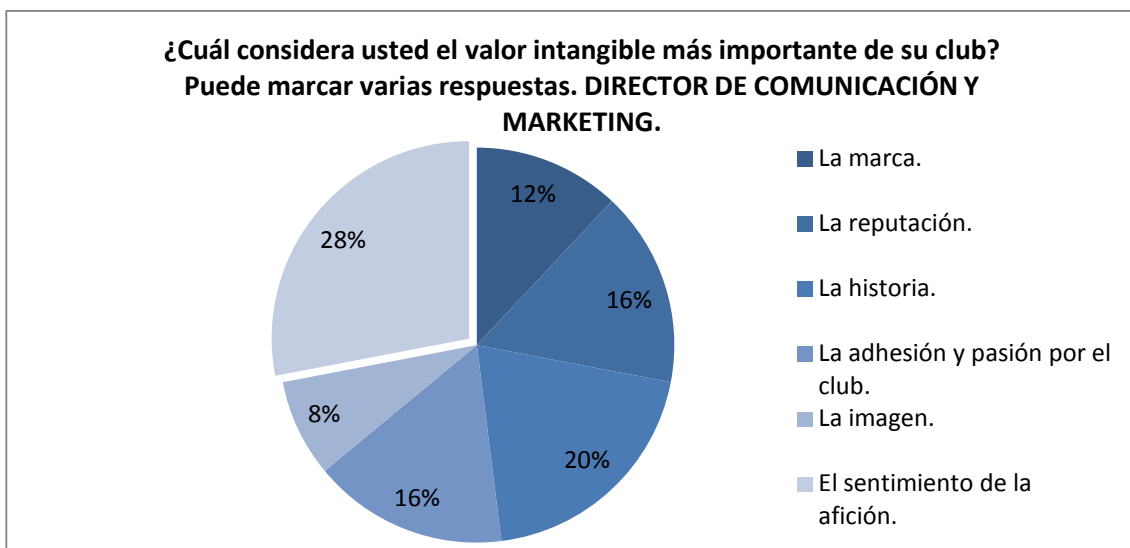


58. ¿Qué vías de intercambio de información con los distintos públicos utiliza su organización? Puede marcar varias respuestas.

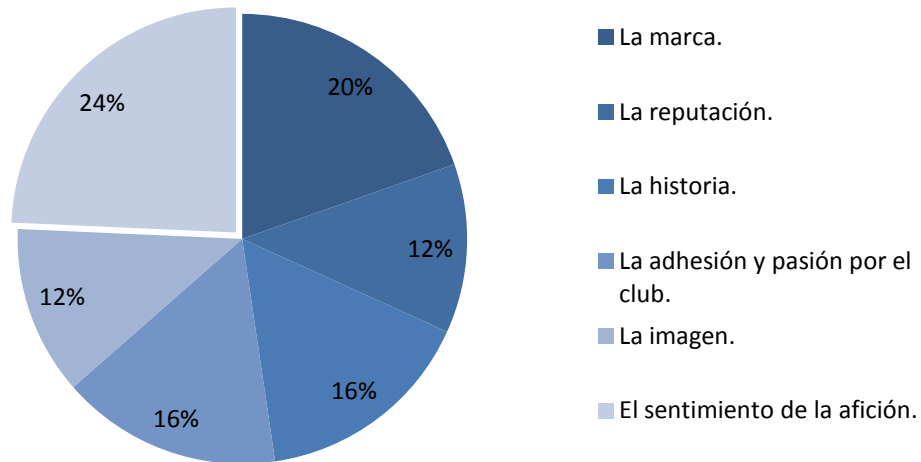




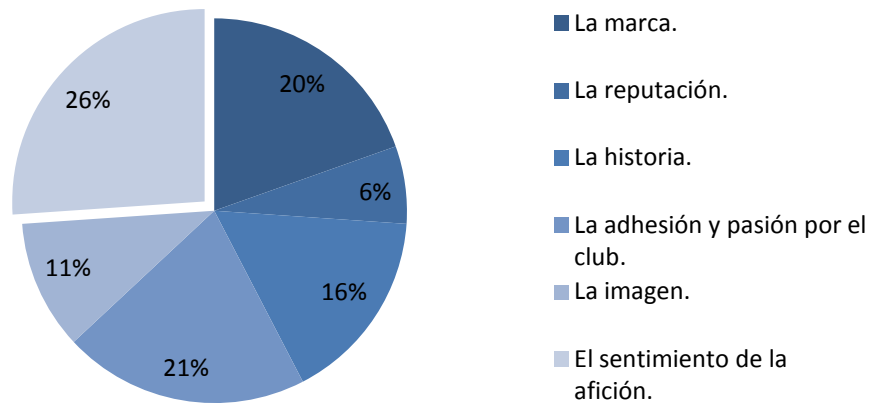
59. ¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club?



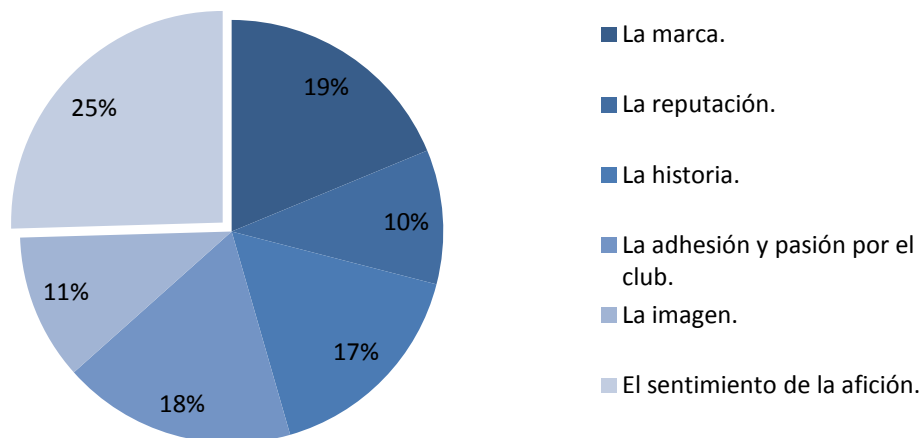
**¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club?
Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.**

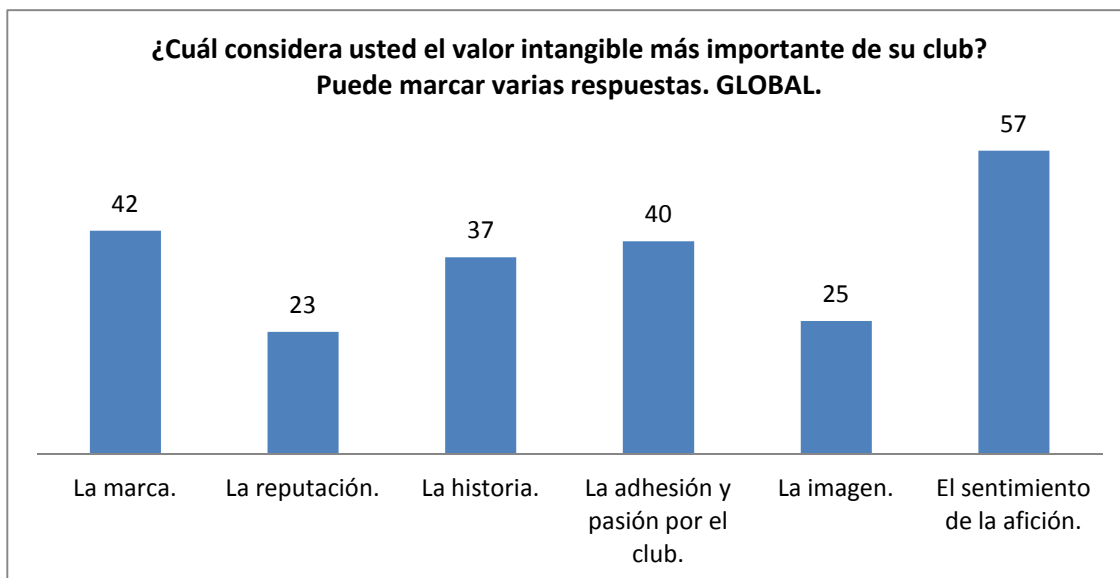


**¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club?
Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.**

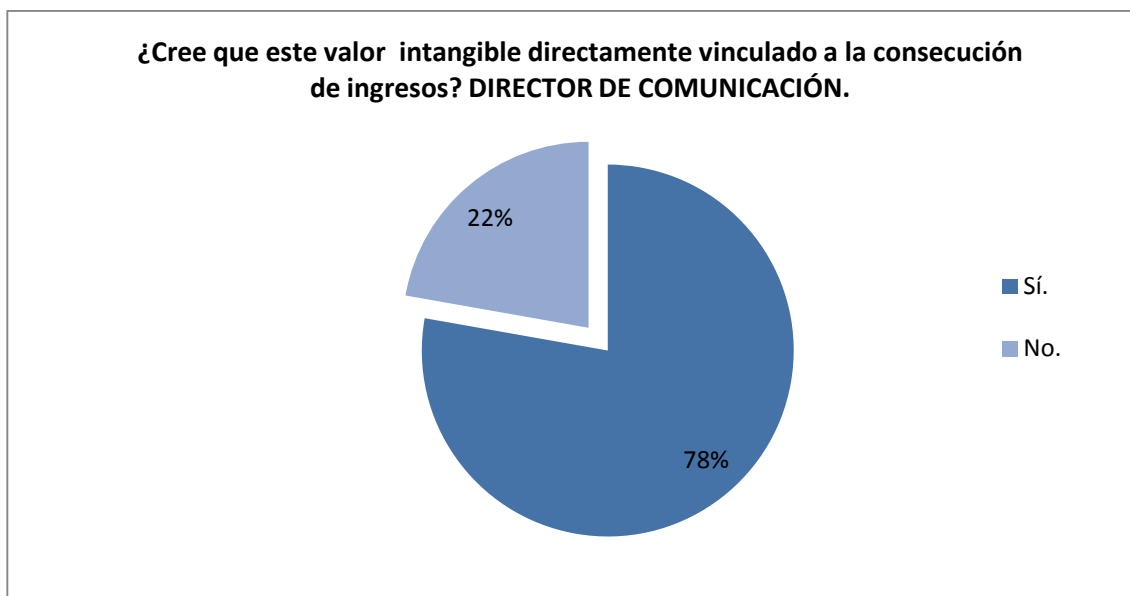
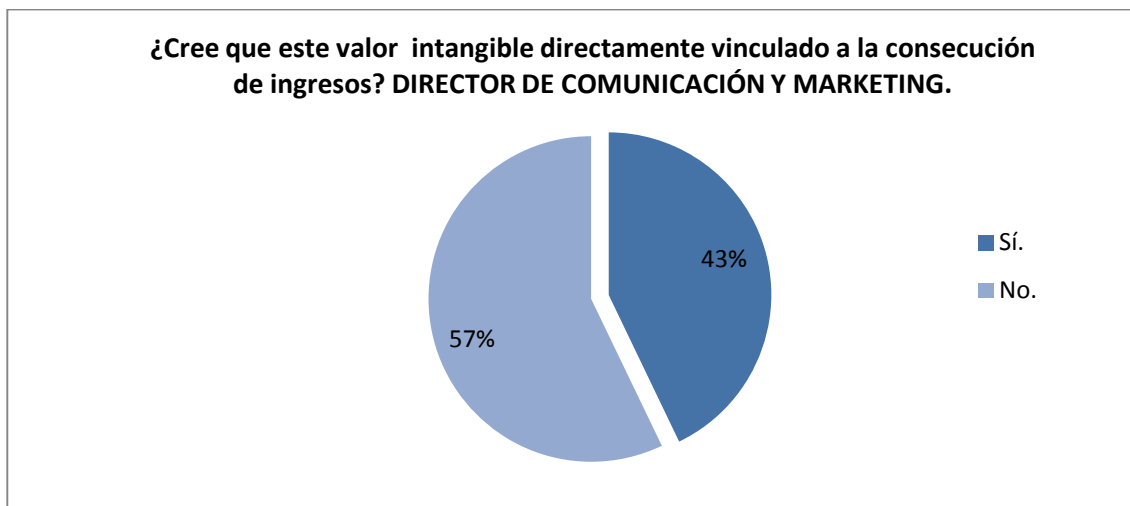


**¿Cuál considera usted el valor intangible más importante de su club?
Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.**

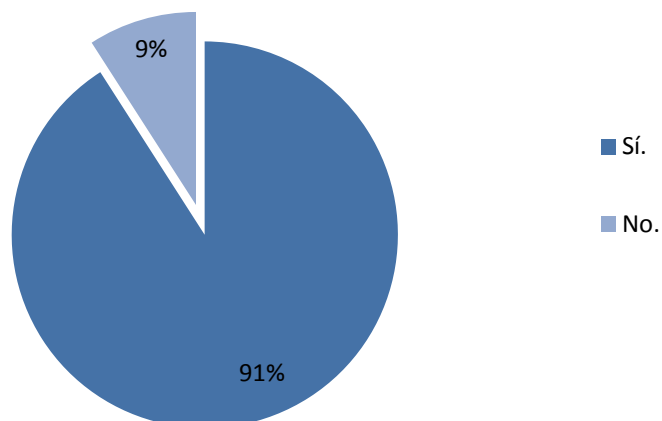




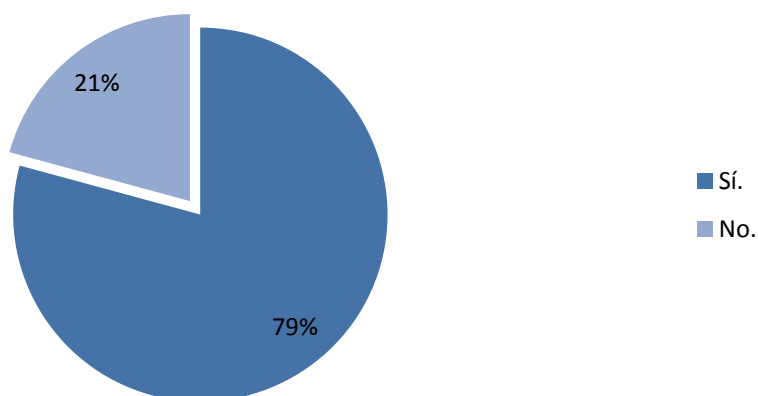
60. ¿Cree que este valor intangible directamente vinculado a la consecución de ingresos?



¿Cree que este valor intangible directamente vinculado a la consecución de ingresos? DIRECTOR DE MARKETING.



¿Cree que este valor intangible directamente vinculado a la consecución de ingresos? GLOBAL.

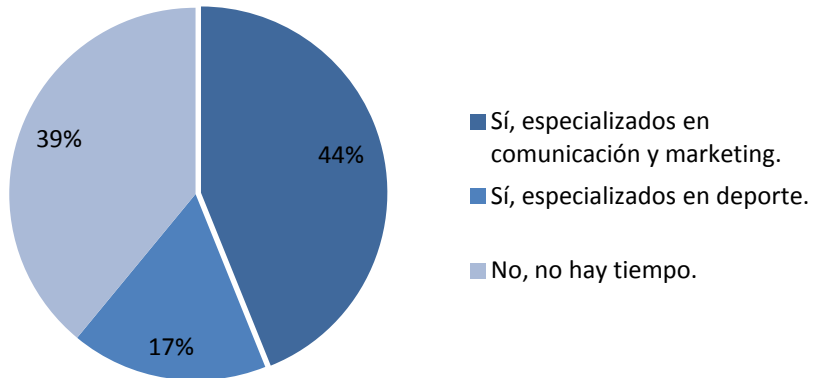


61. ¿Los integrantes del departamento asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados?

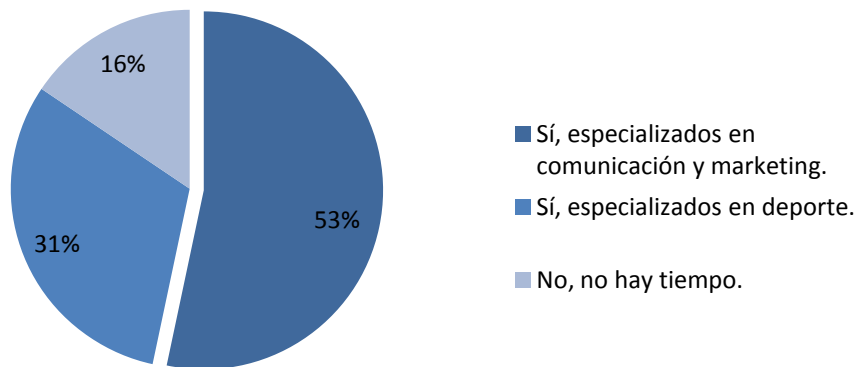
¿Los integrantes del departamento de comunicación y marketing asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.



¿Los integrantes del departamento de comunicación y marketing asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.



¿Los integrantes del departamento de marketing asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados? Puede marcar varias respuestas. DIRECTOR DE MARKETING.



¿Los integrantes del departamento de marketing asisten a encuentros, congresos o seminarios especializados? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.

