

La comunicación interna y las redes de comunicación multimedia en los clubes deportivos profesionales españoles

Internal Communication and Multimedia Communication Networks in Professional Spanish Sport Clubs

Guillermo Sanahuja Peris
Universitat Jaume I de Castelló
gsanahuj@uji.es

Es doctor en ciencias de la comunicación, profesor en la Universitat Jaume I de Castelló y consultor en Sanahuja & Gimeno, Comunicación y marketing deportivo.

Sanahuja, G. (2013). La comunicación interna y las redes de comunicación multimedia en los clubes deportivos profesionales españoles. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. Nº 8 Vol 8. Segundo semestre, julio-diciembre 2013. Págs. 110 a 129

DOI: 10.7263/ADRESIC.008.006

RESUMEN

Jel Classification**M31, M32, O33****Palabras clave:**

comunicación corporativa, fútbol, baloncesto, comunicación interna, TIC, redes de comunicación multimedia.

La presente investigación trata de presentar un diagnóstico original sobre la comunicación interna en los clubes deportivos profesionales españoles y la propuesta de redes de comunicación multimedia a su disposición para facilitar la relación de estas organizaciones con sus públicos internos.

El marco teórico está delimitado por el escenario de la Sociedad de la Información (Castells, 1997) y el deporte en la era digital (Moragas, 2007), la gestión de intangibles como nuevo paradigma (Costa, 2008) y la permanente bancarrota del sector y su necesidad de saneamiento (Campos, 2006)- y cuatro pilares documentales: la evolución histórica de las áreas de comunicación y marketing en los clubes deportivos; la función estratégica de la comunicación corporativa (Villafañe, 1999); las distintas visiones de integración de comunicación y marketing y, finalmente, las bases de la estrategia corporativa, las técnicas propias o las fuentes de ingresos en los clubes deportivos.

La metodología empleada es una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas ante un universo de estudio formado por las 56 entidades deportivas que forman la Liga de Fútbol Profesional y la Asociación de Clubes de Baloncesto. En la primera fase han participado 77 de los 105 profesionales que dirigen los departamentos de comunicación y marketing de estos clubes. Se ha alcanzado un índice de respuesta del 73%. En la etapa cualitativa intervinieron 11 reconocidos expertos.

Las conclusiones suponen la presentación definitiva de una evaluación sobre el estado de la cuestión y representa la aportación de un grano de arena al desarrollo del sector del deporte profesional.

ABSTRACT

Jel Classification**M31, M32, O33****Key words:**

corporate communication, football, basketball, internal communication, TIC, multimedia communication networks.

The aim of this paper is to show an original diagnosis about the internal communication in professional Spanish sport clubs and to propose a communication multimedia networks in order to facilitate the relation between organizations and internal public.

Theoretical framework it's delimited by Information Society's stage (Castells, 1997) and the sport digital age (Moragas, 2007), intangibles management like a new paradigm (Costa, 2008) and the permanent bankruptcy and four pillars: historic evolution of communication and marketing areas in sports clubs, strategic function incorporate communication (Villafañe, 1999); different views about integrate marketing and communication and, finally, the basis about corporate strategy and economics resources in sport clubs.

The methodology used is a combination of quantitative and qualitative techniques applied to a corpus of 56 sport clubs integrated in the Spanish Football Professional League (Liga de fútbol profesional) and Spanish Basketball Association Club (Asociación de Clubes de Baloncesto). 80% of professional football and basketball clubs have participated, along with more than and eleven experts in sports management and corporate communication, carrying out a study as much quantitative as it is qualitative.

Conclusions offers the definitely presentation of evaluation about corporate communication and marketing practice and it represents the contribution to develop a professional sports sector.

1. Introducción:

El interés de esta investigación

La academia ha mantenido históricamente una distancia respecto a lo que acontecía en los terrenos de juego y en sus despachos colindantes. Los albores del siglo XXI han deparado el desarrollo inusitado y exponencial de las entidades deportivas en el territorio español. De forma paralela, en los últimos años existe una aproximación al conocimiento científico en el cruce de comunicación, deporte y marketing. Dicha aproximación se manifiesta básicamente a través de cinco vías: los grados en educación física, los másteres universitarios en gestión de entidades deportivas y foros en la red y, finalmente, los centros de investigación específicos y la labor divulgativa de ciertos autores.

Este desarrollo y 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, en conocimiento y empleo de herramientas, respecto a sus equivalentes en la empresa privada. Por tanto, la investigación presenta la motivación de aportar conocimiento a un sector en continuo crecimiento.

Existe una última motivación que justifica el interés de la investigación y que radica en la creciente relevancia que se otorga a los públicos internos como “embajadores” de las marcas de sus respectivas organizaciones (Alloza, 2012) y la irrupción de las redes sociales en el ecosistema mediáticos de los clubes deportivos (Ginesta, 2009).

2. El marco teórico

2.1. El escenario de las organizaciones deportivas

En la actualidad las organizaciones están inmersas 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. La inmediatez del proceso comunicativo ha variado las relaciones de producción, poder y experiencia conformando un nuevo modelo de sociedad, la sociedad red (Castells, 1997). De forma paralela 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 “neohumanista”.

En este contexto, el deporte y sus clubes deportivos trascienden su originaria función de juego o divertimento para ser una fuente de identidad inagotable para sus seguidores (Crawford, 2004) y un objeto de consumo de primera magnitud en sí mismos y para los medios de comunicación. El espectáculo deportivo se convierte a todas luces en una fuente de negocio económico (Mullin, Hardy y Hutton, 1992). Los actores que intervienen actualmente en el deporte, en principio ajenos como empresas o plataformas audiovisuales, corren el riesgo de pervertir la propia esencia y corromper los valores innatos del deporte (Alcoba, 2010). Aunque por otra parte, los clubes pueden o deben aprovechar esa demanda mediática para proporcionar contenidos (Toyo y Agudo, 2003; Ginesta, 2008) y generar ingresos que permitan cumplir sus metas. La dificultad, como apunta Moragas (2007), estriba en conseguir el equilibrio entre los distintos actores.

No obstante, el deporte en España todavía se encuentra en un proceso de construcción organizacional. Se reconoce de forma superficial que aunque este sector económico mueve en torno al 2,5% del PIB¹, los clubes deportivos profesionales sufren una eterna bancarrota a causa de su gestión, en muchas ocasiones, irracional. A pesar del establecimiento de distintas estrategias de saneamiento (Campos, 2006), el deporte insiste en caminar por la cuerda floja financiera aún cuando estos mismos clubes y sus agrupaciones —LFP y ACB— reconocen el importante valor económico que alcanzan a partir de la atracción que desprende sus entidades, e identidades, y jugadores (Chadwick Y Beech, 2004).

2.2. Historia y evolución de la comunicación y el marketing en los clubes deportivos

A partir de una intensa labor documental y hemerográfica la presente investigación ha conseguido construir un relato histórico sobre la evolución de la comunicación y el marketing en los clubes deportivos. Desde los años 60 se dan algunas anecdóticas acciones que revelan la potencialidad de esta dimensión del deporte. En los años 70 se manifiestan las pioneras iniciativas como 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 ado-

sadas a los clubes generalizándose la explotación comercial de los principales activos de una entidad como el *naming 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. La 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. Mientras que los grandes clubes sofistican sus actuaciones en esta materia los clubes modestos se afanan en consolidar sus áreas funcionales de comunicación y marketing asignando recursos humanos de forma permanente. Sin embargo, el crecimiento de las organizaciones deportivas no evita el constante déficit financiero. La constante huida hacia delante constata un comportamiento irracional e infantil. Así lo mantiene la tribuna académica: Campos (2006), Barajas (2007), Gómez y Opazo (2007) o Gay de Liébana (2009), entre otros, 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; toma de decisiones irracionales; la singularidad del mercado, el producto y la complejidad de sus actores; la presión mediática; el divismo de los presidentes; y un modelo de ne-

¹ Datos aportado por Jaime Lissavetzky, en una entrevista en Libertad Digital el 14 de septiembre de 2009.

gocio insostenible con disparidad de dimensiones y basado en una distribución no equitativa de los ingresos por derechos de retransmisión y dependencia sobre éstos.

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). Olabe destaca en su investigación “la progresiva profesionalización del área de comunicación” (2009, p.14) y que el propósito fundamental de los departamentos de comunicación de los clubes es “mantener relaciones comunicativas con los *mass media*”. El tercero, 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. En los países anglosajones cuentan con una mayor tradición en este ámbito de estudio, lo cual se traduce en una amplia bibliografía y en títulos de referencia como “Strategic sport communication” de Pedersen et al (2007) y “Sport Public Relations and communication” de Hopwood et al (2010).

2.3. La comunicación en las organizaciones y las redes de comunicación multimedia

La referencia académica o raigambre teórica de esta investigación se ubica precisamente sobre ese paradigma del siglo XXI y, en definitiva, sobre el *corporate*, definido como la moderna concepción de la gestión estratégica de la comunicación corporativa (Villafañe, 2009, p.12). El modelo de organización que plantea esta filosofía de *management* confía profundamente en la gestión de los recursos y activos intangibles como vectores diferenciales entre corporaciones (López Triana y Sotillo, 2009), en la definición y planificación de una identidad corporativa (Ca-

priotti, 2009) como principal factor de atracción y fidelidad de una marca (Aaker y Joachimsthaler, 2001), asumiendo la tres esferas de la comunicación (institucional, mercadológica e interna) que vindica Costa (2008), como paso imprescindible hacia el alcance de una imagen positiva, en la figura del “DirCom” ubicado en la cúspide de la organización, como integrador de todas las emisiones de mensajes, velador del capital relacional y como representante de los públicos ante la organización (Mut Camacho, 2010), en una integración de la comunicación en la organización (López Lita, 2000).

Los conceptos centrales de esta filosofía de *management* son la identidad, la imagen, la cultura corporativa, la reputación, la responsabilidad social corporativa y la marca, entendida ésta como la promesa de una experiencia que provee la organización (Alloza y Oliver, 2009). Una de las técnicas de comunicación capitales en esta corriente es la comunicación interna definida según Del Pozo Lite (2004, p. 259) 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”. Su relevancia en la actualidad es determinante puesto que se da una corriente en la que algunos autores como Alloza (2012, p. 43) defienden que en el proceso de la generación de confianza “son los públicos más cercanos a una organización —los internos— los prioritarios. La confianza se construye de adentro hacia afuera. Empieza con los empleados que «recomiendan» la empresa y sus productos a los clientes, después los clientes a los no clientes, y los no clientes a la sociedad en su conjunto. Este

proceso que combina el «boca-oreja» con la capacidad numérica de prescripción de las redes sociales es mucho más eficaz y eficiente que cualquier otra forma tradicional de mejorar percepciones, juicios y actitudes.”

Además la vanguardia en la gestión obliga a conocer y aplicar las posibilidades que ofrece las TIC y las “redes de comunicación multimedia” por extensión dentro de las organizaciones. Estas “redes de comunicación multimedia” se pueden definir como el “conjunto de soportes comunicativos alojados en la red que son capaces de distribuir una serie de mensajes a través de distintos dispositivos tecnológicos guardando una vinculación entre sí” (Santomier y Costabiei, 2010, p. 78). En el caso del deporte su penetración es irregular según Ginesta (2009), el mapa de uso presenta distintos canales de distribución (televisión, teléfonos y ordenadores) y multitud de estrategias, medios y soporte de posicionamiento donde destacan las redes sociales, las app’s, los canales de vídeo o *pod cast* y los sitios web. Existen a su vez sistemas de evaluación que permiten medir la actividad y su retorno. En esta materia surgen grandes retos (Santomier y Costabiei, 2010) que el sector también debe afrontar.

3. Objetivos, hipótesis, metodología y trabajo de campo

3.1. Objetivos

Las principales finalidades de la presente investigación han sido las siguientes:

- Presentar el estado de la comunicación interna el deporte profesional.
- Profundizar en las posibilidades de las redes de comunicación multimedia en el seno de los clubes deportivos españoles.
- Colaborar en la transformación del deporte profesional español con la argumentación de

nuevos modelos de gestión orientados hacia la excelencia.

3.2. Hipótesis

De acuerdo con los precedentes expuestos, esta investigación se plantea la siguiente hipótesis:

Los clubes profesionales españoles presentan sistemas caducos de comunicación interna. Respecto a esta técnica de comunicación, el reto que los clubes tienen ante sí pasa por el diseño de redes de comunicación multimedia que permita la generación de contenidos propios, el entendimiento con los públicos internos y su identificación con el proyecto organizacional.

3.3. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se ha elegido el modelo de investigación propuesto por el catedrático Rafael López Lita (2001) en la publicación *Las Agencias de Publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Así, el presente trabajo se articula en cuatro grandes etapas (la Etapa Exploratoria, la Etapa Cuantitativa, la Etapa de Contraste y la Etapa Definitiva) que se explican en los siguientes epígrafes. (*Ilustración 1*, pág. 116)

3.3.1. Etapa Exploratoria

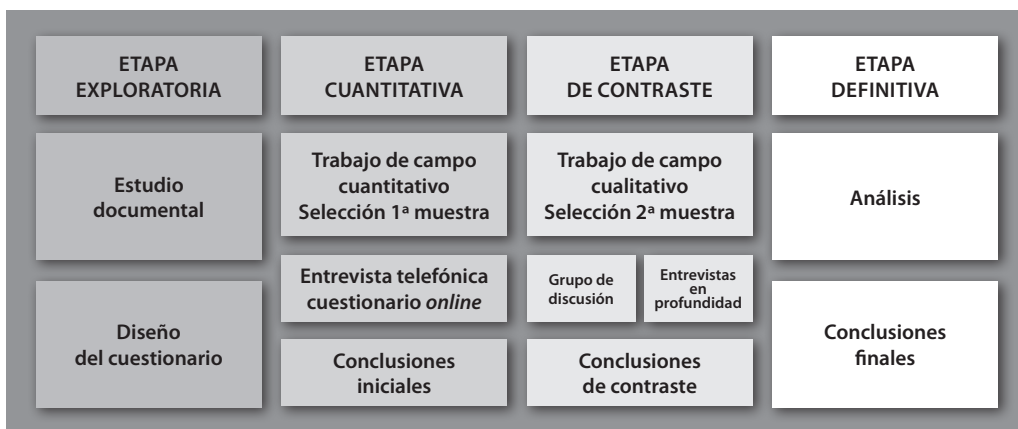
La Etapa Exploratoria incluye a su vez dos fases:

A) Estudio Documental

Esta fase consiste en un estudio documental sobre las principales aportaciones teóricas en el ámbito de la comunicación, del marketing deportivo y de la gestión empresarial aplicada al deporte.

B) Diseño del cuestionario

A partir de investigaciones previas y fuentes documentales se reconoce la existencia de tres per-

Ilustración 1 · Etapas de la investigación

files 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 tres perfiles. Los cuestionarios incluyen cinco bloques: I. Estructura y organización del departamento de comunicación y marketing; II. Gestión del departamento de comunicación y marketing; III. Empleo de técnicas de comunicación y marketing; IV. Planificación y herramientas de comunicación y marketing; y V. Investigación, auditoría, intangibles y conocimiento.

El cuestionario base, el dirigido al director de comunicación y marketing, consta de 62 preguntas. Los cuestionarios destinados al director de comunicación (55 preguntas) y al director de marketing (52 preguntas) excluyen las cuestiones más alejadas de su desempeño profesional con el objeto de reducir el número de preguntas y evitar un posible margen de error en los resultados. El cuestionario ha sido diseñado, a partir de una comprobación empírica previa, para que

el profesional entrevistado invierta aproximadamente en su respuesta quince minutos.

3.3.2. Etapa Cuantitativa

A) Selección de la primera muestra

Partimos de un universo formado por 56 clubes que forman el tejido profesional de clubes de deportes de equipo en España, integrados en la LFP o ACB. De ellos, 38 son de fútbol, 16 de baloncesto y 2 clubes, el FC Barcelona y el Real Madrid, son polideportivos. La segunda división de fútbol o Liga Adelante cuenta con 22 clubes pero se contabilizan 20 clubes puesto que dicha competición participan los filiales del FC Barcelona y el Villarreal CF.

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 selecciona como muestra a todo el universo de estudio: los 56 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

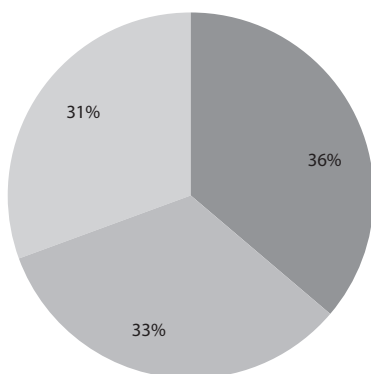
a ello a pesar de la petición- la indagación documental en las *websites* de los 56 clubes que conforman el universo de y el desarrollo de entrevistas preliminares a empleados de los propios clubes.

Tabla 1- Clubes que integran el universo de estudio

LIGA BBVA 1ª División de Fútbol	LIGA ADELANTE 2ª División de Fútbol	LIGA ENDESA División de Honor de Baloncesto
Athletic Club de Bilbao	AD Alcorcón	Asefa Estudiantes
Club Atlético de Madrid	CD Alcoyano	Assignia Manresa
FC Barcelona	UD Almería	Baloncesto Fuenlabrada
Real Betis Balompie	Cartagena CF	Bizkaia Bilbao Basket
RCD Espanyol	Celta de Vigo	Blancos de Rueda Valladolid
Getafe CF	Córdoba CF	CAI Zaragoza
Granada CF	RC Deportivo de La Coruña	Caja Laboral Baskonia
UD Levante	Elche CF	Cajasol Banca Cívica
Real Madrid CF	Gimnàstic De Tarragona	FIATC Mutua Joventut
Málaga CF	Girona FC	Gran Canaria 2014
RCD Mallorca	CD Guadalajara	Lagun Aro GBC
CA Osasuna	Hércules CF	Lucentum Alicante
Sevilla FC	SD Huesca	Obradoiro CAB
Racing de Santander	UD Las Palmas	UCAM Murcia
Rayo Vallecano	Real Murcia CF	Unicaja Málaga
Real Sociedad	CD Numancia	Valencia Basket
Real Sporting de Gijón	CE Sabadell	FC Barcelona
Valencia CF	Recreativo de Huelva	Real Madrid CF
Villarreal CF	Real Valladolid CF	
Real Zaragoza	Xerez Deportivo	
	FC Barcelona "B"	
	Villarreal CF "B"	

**Ilustración 2 ·
Universo de la investigación.
Profesionales según categoría (105).
Elaboración propia.**

- Liga BBVA (38)
- Liga ADELANTE (35)
- Liga ENDESA (32)



B) Entrevista telefónica on-line

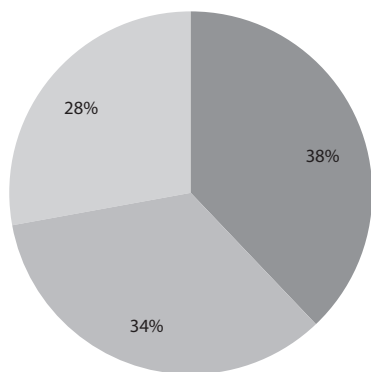
Esta primera fase del trabajo de campo duró aproximadamente dos meses. Se inició el siete de septiembre y finalizó el diez de noviembre de 2011. A partir de la buena disposición de los profesionales se ha alcanzado un índice de respuesta del 73,3%. Los cuestionarios han sido contestados por 77 de los 105 profesionales. Por colectivos o figuras profesionales, los directores de comunicación y marketing (7) han respondido en un 100%. 36 de 49 directores de comunicación ha respondido al cuestionario (73,4%) y en el caso de los directores de marketing han sido 34 sobre 49(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 24 profesionales sobre 38 (63,1%). De los profesionales de la liga ADE-

Ilustración 3 · Universo de clubes

Universo de clubes (56)

- Liga BBVA (22)
- Liga ADELANTE (20)
- Liga ENDESA (16)



**Ilustración 4 · Perfiles profesionales
participantes. EP.**

**Perfiles profesionales dentro
de la muestra (77)**

- Director de comunicación y marketing (7)
- Director de comunicación (36)
- Director de marketing (34)

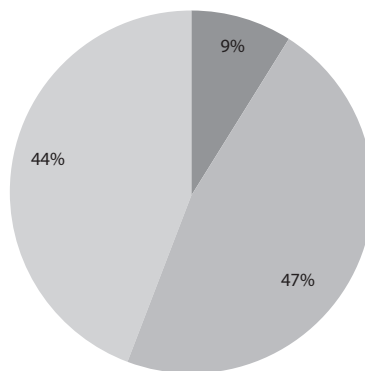
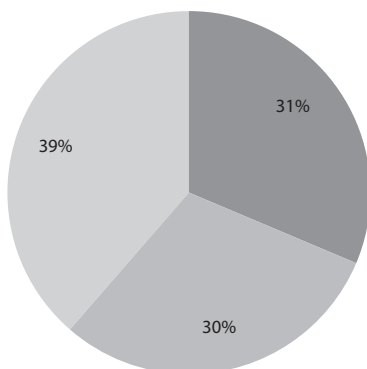


Ilustración 5 · Categorías de clubes**Profesionales y categorías de clubes dentro de la muestra (77)**

- Liga BBVA (24)
- Liga ADELANTE (23)
- Liga ENDESA (30)



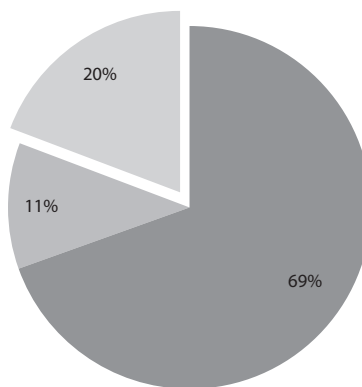
LANTE han respondido un total de 23 sobre 35 (65,7%). De la liga ENDESA de baloncesto, 30 de 32 profesionales (93,75%). (Ilustraciones 4 y 5)

En cuanto a clubes, 39 de los 56 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.

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

Ilustración 6 · Índice de respuestas de clubes deportivos. Elaboración propia.**Índice de respuesta clubes (Universo: 56)**

- Clubes completos (39)
- Clubes parciales (6)
- Clubes ausentes (11)



los dos clubes mixtos, el total de los clubes de la Liga ACB han tomado parte en la investigación. (Ilustración 6)

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. De este modo se obtiene un resultado porcentual o número de respuestas tanto para cada pregunta de cada uno de los tres cuestionarios como, a partir de operaciones matemáticas y estadísticas, un resultado global para cada cuestión donde concurren los dos o tres perfiles profesionales.

3.3.3. 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,p.128). 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 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,p.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. (Tabla 2)

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. (Tabla 3, pág. 121)

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 docu-

Tabla 2 · Integrantes del grupo de discusión

Carlos Campos	Director	Managing Sport
Sebastián Cebrían	Director General	DIRCOM
Sandra Sotillo	Socia-Consultora	Villafañe y Asociados
Pascual Martínez	Director de estrategia y Desarrollo	Federación Española de Baloncesto

Tabla 3 · Entrevistados en profundidad

Antonio Lacasa y Blay	Consultor	AL Comunicación
Amalio Moratalla	Director de Reputación Corporativa y Deporte	Llorente & Cuenca
Ángel Alloza	CEO	Corporate Excellence
Emilio Abejón	Coordinador	Federación de Asociaciones de Socios, Accionistas y Abonados del Fútbol Español
Manuel Saucedo	Director de comunicación	Unidad Editorial
Ramón Fuentes	Redactor y presentador	Mediaset España
Francisco Fernández Beltrán	Director	Servei de Comunicació i Publicacions de la UJI

mental y cuantitativa, unas conclusiones acumuladas y consecutivas de ambas sub-fases.

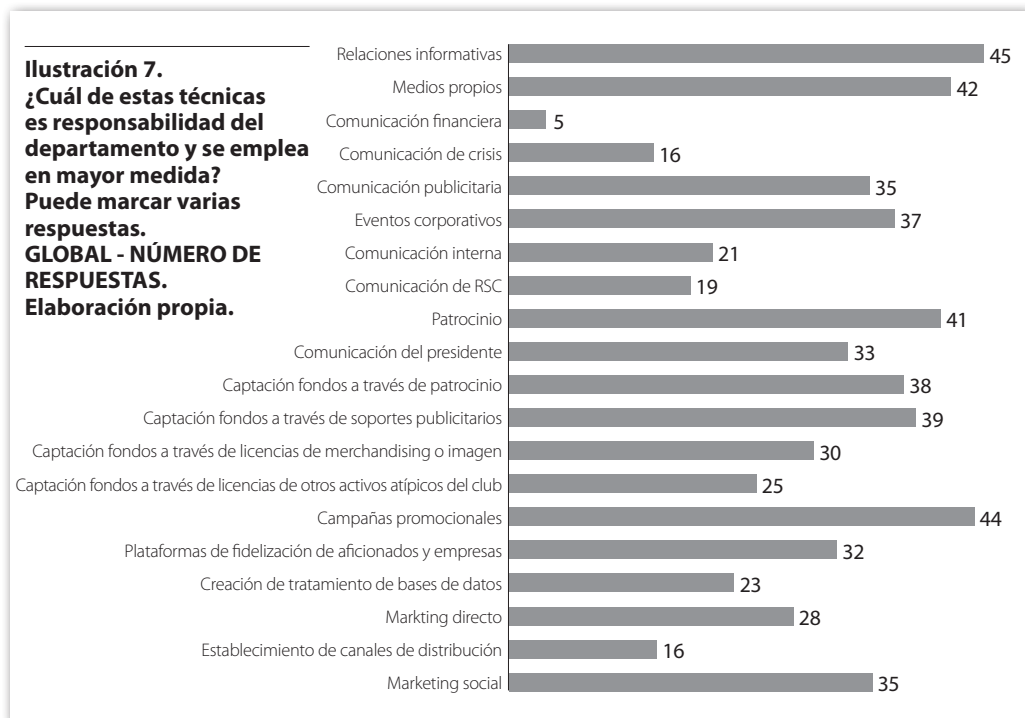
3.3.4. La Etapa Definitiva

La última se constituye sobre el análisis de los resultados globales de la investigación. Supone la extracción de los resultados de la misma, la verificación o refutación de hipótesis y la redacción de las conclusiones finales.

4. Resultados de la investigación

4.1. La comunicación interna

La comunicación interna es una de las técnicas infrutilizadas entre el conjunto de técnicas de comunicación y marketing a disposición de una entidad deportiva a tenor de la siguiente ilustración. El índice de respuesta, frente a por ejemplo la comunicación publicitaria, es muy bajo de lo cual se deduce su escaso desarrollo. (Ilustración 7)

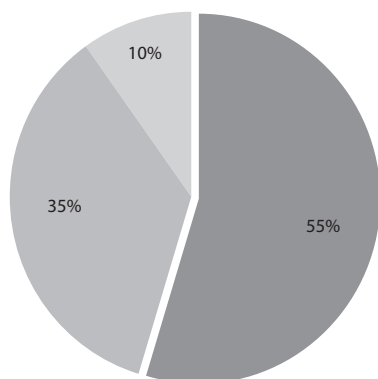


Adoptando la visión de COSTA (2008, p.68) sobre las esferas de la comunicación corporativa, los profesionales responden que el área que más destaca es la comunicación institucional (55%) seguido de la comunicación comercial (35%). La comunicación interna es testimonial (10%).

(Ilustración 8)

Ilustración 8 · Dentro del área de comunicación corporativa ¿Cuál de las tres esferas se practica con mayor profusión? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.

- Comunicación institucional
- Comunicación de producto o comercial
- Comunicación interna



Profundizando en las acciones y planificaciones de la comunicación interna, se observa que la revista de prensa es la acción o canal más utilizado con un 38%, seguida de la intranet (18%) y los eventos de la cantera (14%). (Ilustración 9)

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 10)

Ilustración 9 · ¿Qué acciones y canales de comunicación interna emplea? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL.

- Revista de prensa
- Manual de acogida
- Manual de procedimiento
- Periódico electrónico
- Intranet
- Intranet restringida
- Videorevista de empresa
- Eventos de la cantera

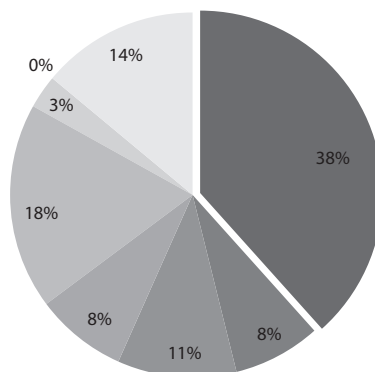
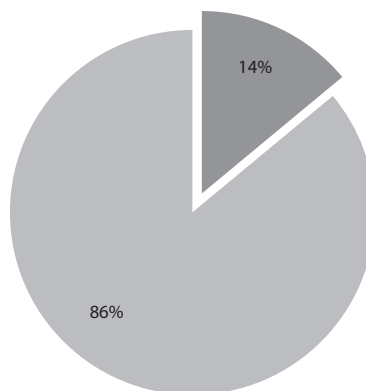


Ilustración 10 · ¿Existe un plan explícito de comunicación interna? Elaboración propia. GLOBAL.

- Sí
- No



**Ilustración 11 -
¿Cuáles son
los públicos
de mayor
importancia?
Puede
marcar varias
respuestas.
GLOBAL. EP.**



**Ilustración 12 -
¿Qué técnicas
asumirán un mayor
protagonismo en
un futuro próximo?
Puede marcar varias
respuestas.
GLOBAL.
Elaboración propia.**



Sin embargo, la valoración de los públicos por parte de la organización deportiva no guarda relación directa con esta escasa implantación de la comunicación interna. Entre un total de 18 colectivos, los jugadores, consejo, accionistas, empleados y jugadores y padres de la cantera se ubican en la parte alta de la clasificación. Los abonados –considerados éstos como público interno– representan el principal público. Esta información denota la relevancia de estos públicos y, al mismo tiempo, la carencia de canales e instrumentos para alcanzarlos con éxito y sin intermediarios. (Ilustración 11, pág. 123)

Si se lanza una mirada hacia el futuro, hay una fuerte tendencia hace dos técnicas concretas: los medios propios (39 respuestas y el 9%) y el marketing social (34 respuestas y un 8%). La comunicación interna como tal no goza de protagonismo. (Ilustración 12, pág. 123)

4.2. Nueva tecnologías

Ilustración 13 · ¿Cree que las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo? GLOBAL. Elaboración propia.

■ Sí
■ No

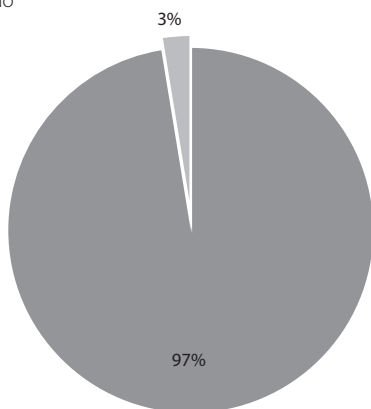
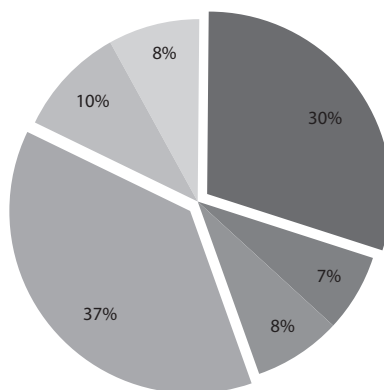


Ilustración 14 · ¿Cuál cree que serán las más destacadas? Puede marcar varias respuestas. GLOBAL. Elaboración propia.

■ Contenidos en red y aplicaciones para móviles
■ IPTV
■ Autogeneración de contenidos por usuarios
■ Redes sociales
■ CRM
■ Otras



A partir de la ilustración 13 y 14, se vislumbra la vindicación de técnicas o acciones vinculadas a las TIC. El 97% consideran que serán determinantes en un futuro. Entre ellas, los contenidos en red y las aplicaciones para móviles así como las redes sociales representan las tendencias en el desarrollo de canales de comunicación.

Por tanto, se puede afirmar que las nuevas tecnologías ocuparán un lugar central en las estrategias de comunicación corporativa de las organizaciones deportivas en un futuro próximo

4.3. La visión crítica de los expertos

De forma genérica, los expertos participantes en esta investigación han señalado dos cuestiones respecto a la comunicación interna: su escasa implantación y las posibilidades que existen en relación al contacto efectivo con estos públicos, principalmente, a través de las nuevas tec-

nologías. Se incluyen a continuación algunas de las citas más representativas en este sentido.

Moratalla, de forma breve, menciona la necesidad de un uso sistemático y respetuoso de la comunicación interna: “El peñista es el prescriptor más grande que tiene el club”. Abejón apunta 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”.

Alloza expone explícitamente la influencia positiva que pueden ejercer los fans o abonados en los clubes deportivos: “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 Edelman² a la hora de consumir confías en las indicaciones de ‘alguien como tú’ y de ‘técnicos expertos”.

Fuentes, finalmente, 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. Respecto a la intersección entre nueva tecnologías y comunicación interna, en las citadas redes de comunicación multimedia, varios participantes aluden a su potencialidad. Cebrián señala que “las nuevas tecnologías ofre-

cen medios de comunicación internos, económicos, efectivos y atractivos. Ahora el flujo de la comunicación de los diferentes *stakeholders* que influyen en la organización son brutales. La comunicación es en red”. Fernández Beltrán, por su parte, indica que “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 que comparten los clubes deportivos profesionales con sus públicos internos. Los nuevos canales tecnológicos y la capacidad de estos de trasladar unos mismos conceptos a través de distintos soportes y plataformas abren grandes posibilidades entre clubes y aficionados”. Del mismo modo, también advierte “la levedad de ciertas herramientas tecnológicas puesto que pueden ser rápidamente superadas por nuevos sistemas. Como por ejemplo el *social game*”. Es decir, más allá de la herramienta específica que puede ser más bien coyuntural, la conversación perdurará en una nueva dimensión relacional.

5. Conclusiones finales

La presente investigación confirma que los clubes profesionales españoles relegan a un papel secundario el área de comunicación interna en favor de la comunicación institucional y comunicación comercial. Técnicas como las relaciones informativas, los medios propios o la publicidad ostentan una mayor relevancia respecto a la comunicación interna. Estas organizaciones presentan sistemas caducos de comunicación interna. Destacan acciones como la revista de prensa o los eventos dirigidos a los públicos internos mientras que aquellos canales que guardan relación con las nuevas tecnologías todavía mantienen un desarrollo limitado.

2 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].

No obstante, existe una contradicción que permite ubicar a esta área en una etapa previa a una previsible evolución. Públicos internos como jugadores, consejo, accionistas, empleados y jugadores y padres de la cantera son señalados como públicos importantes. Se deduce por tanto que una vez ponderado el objetivo, el sector deberá encontrar las vías de contacto con este conjunto de grupos de interés. Tanto es así que el reto que los clubes tienen ante sí pasa por el diseño de redes de comunicación multimedia que permita la generación de contenidos propios que favorezcan el entendimiento con estos públicos internos y su identificación con el proyecto organizacional.

Los expertos participantes en la investigación acuerdan la necesidad de establecer políticas consistentes de comunicación interna, una efectiva retroalimentación y la conveniencia de aprovechar la capacidad de influencia en el entorno directo de los públicos internos. Consideran imperativo resolver los conflictos existentes si se desea reforzar la identificación y el entendimiento. Consideran que los 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 dicha información y los públicos internos es posible trazarla a partir de las redes multimedia. Los clubes y profesionales entrevistados en la etapa cuantitativa reconocen que los medios propios y las nuevas tecnologías de la información serán determinantes en un futuro próximo, especialmente los contenidos en red, las aplicaciones para móviles y las redes sociales. De este modo, las redes de comunicación multimedia definidas como el “conjunto de soportes comunicativos alojados en la red que son capaces de distribuir una serie de mensajes a través de distintos dispositivos tecnológicos guardando una vinculación entre sí” (Santomier y Costabiei, 2010, p. 78) suponen el medio indicado para disponer los mensajes hacia los públicos internos con tal de conseguir la bidireccionalidad deseada, el equilibrio entre ambos polos y la identificación.

En definitiva, las entidades deportivas tienen la capacidad de informar, sensibilizar y movilizar a sus públicos más próximos como verdaderos prescriptores “portavoces” a través de la comunicación interna antes la creciente relevancia de estos como fuente de influencia. La lealtad y compromiso de estos públicos puede ser total. Las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de construir canales de comunicación eficaces, económicos y directos integrados por distintos formatos y conexiones a través de las plataformas digitales multimedia con el contenido identitario como núcleo del mensaje.

Bibliografía

- Aaker, A.D y Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto
- Alcoba López, A. (2010). *¿Quo vadis, deporte?* Madrid: Esm.
- Alloza Losana, A. y Oliver, X. (2009). *Atrapados por el consumo*. Madrid: Lid Editorial.
- Alloza Losana, A. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº3. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 27-47. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.3>
- Arceo Vacas, A (2003). "El fútbol y las relaciones públicas en España" en *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, nº84, Quito, 26-33.
- Álvarez Gayou, J.L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México DF: Paidós Educador.
- Barajas, A. (2005). *El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español*. Pamplona: Eunsa.
- Báez y Pérez De Tudela, J. (2009) *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Campos, 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.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Libros de Empresa.
- Chadwick, S; y Beech, J (2004). *The business of the sport: text and cases on strategy and management*. Essex: Prentice hall.
- Costa, J. (2008). *El dircom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Crawford, G. (2004). *Consuming sport*. Londres: Loutedge.
- Del Pozo Lite, M. (2004). *Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales* en LOSADA DIAZ, J.C. *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, Madrid: Ariel, Pp, 259-270.
- Gay de Liébana y Saludas, JM. (2008). *Fútbol y finanzas: la economía de la liga de las estrellas 2007/08*. Barcelona: Exposición.
- 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 Ciències de la Comunicació. Tesis Doctoral
- Gómez, S, Kase, K y Urrutia, I. (2010). *Value creation and sport management*. London: Cambridge.
- 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.
- Hopwood, M; Kitchin,P; y Skinner,J; (2010). *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 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 Triana, Isabel y Sotillo Sandra (2009). "La gestión de los recursos intangibles empresariales". *Cuadernos de gestión del conocimiento empresarial*. Número 11.
- 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]
- Mullin, J; Hardy, S y Hutton, W. (1992). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Mut Camacho, M. (2010). Rumbo tras la perspectiva comparada del director de comunicación en *Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Año V, Número 14, v4, pg 25 -39; Lomas de Zamora: Universidad Nacional de Lomas.
- Olabe Sánchez, F (2009). *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol en Pensar la Publicidad*. Vol III. Nº1. 121-138. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Pedersen, P Miloch, K y Laucella, P. (2007). *Strategic sport communication*. Champaign: Human Kinetics.
- 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.
- Toyos Rugarcía, F; Agudo San Emeterio A. (2003). *Marketing del Fútbol*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.