



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

LA COMUNICACIÓN Y GESTIÓN RELACIONAL
DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS NÁUTICAS.
UN ESTUDIO SOBRE MODELOS ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN

Paula González Redondo



Tesis

Doctorales

www.eltallerdigital.com

UNIVERSIDAD de ALICANTE



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

**DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y PSICOLOGÍA SOCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**LA COMUNICACIÓN Y GESTIÓN RELACIONAL
DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS NáUTICAS.
UN ESTUDIO SOBRE MODELOS ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN**

Paula González Redondo

**Tesis Presentada para aspirar al grado de
DOCTORA POR LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE**

Programa de Doctorado: Empresa, Economía y Sociedad

Línea 2: Comunicación, Comportamiento y Sociedad

Dirigida por:

Dr. D. Juan Monserrat Gauchi

Dra. Dña. Concepción Campillo Alhama



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

A mis padres,

Martín y M^a José.

Agradecimientos

Durante estos años en los que esta tesis doctoral ha ocupado parte de mi tiempo y he estado compatibilizando con mi labor profesional, ahora me veo en la parte más sentida y sensible, que es dar mis más sinceros agradecimientos a aquellas personas que han estado apoyándome en este periodo tan largo y sacrificado que a veces se me ha hecho cuesta arriba y no veía nunca el fin. De verdad, que muchísimas gracias por vuestra ayuda, por escucharme, por hacerme reír y sobre todo por estar siempre a mi lado.

En primer lugar, quiero expresarles al Dr. Juan Monserrat Gauchi y a la Dra. Concepción Campillo Alhama, mi más sincero agradecimiento porque gracias a su colaboración y comprensión he podido realizar esta tesis doctoral. A ellos siempre les he visto como mis guías, mis maestros y ejemplos a seguir por los consejos y por la buena predisposición que han tenido siempre conmigo. Os agradezco de todo corazón vuestro tiempo y vuestro apoyo.

A mis compañeras del Área de Dirección: Inés Herrador, Área de Calidad: María Cantó, y Área de Administración: Silvia Núñez por apoyarme y escucharme durante estos años. De manera especial a Javier Pastor, Coordinador del Área de Actividades Físico-Recreativas y Deportivas del RCRA y Profesor Asociado del Área de Educación Física y Deportiva de la Facultad de Educación de la Universidad de Alicante, por sus ánimos, dedicación y tiempo que me han ayudado en muchos momentos de agobio. Y como no iba a faltar el Comodoro del Real Club de Regatas de Alicante, D. José Miguel Cerdá llamado familiarmente Tino, que siempre ha estado ahí para echarme una mano en lo que hiciera falta.

A mi padre y hermanos que siempre han querido lo mejor para mí y, muy especialmente, a mi madre que siempre ha estado en mis pensamientos transmitiéndome fuerza y energía para seguir adelante, gracias mamá. A mis madrinas, Pilar y Charo, y a mis amigas, Leda, Sonia y Bea, que durante este tiempo me han dado cariño y alegrías para no derrumbarme. A todos ellos GRACIAS porque han estado pendientes de cómo llevaba la tesis doctoral y han soportado con paciencia mis nervios, tristeza y preocupaciones, gracias por ser mi punto de apoyo y por el tiempo que no he podido dedicaros.

Y para finalizar, quiero volver a reiterar mi gratitud a todas las personas que me han brindado su apoyo, comprensión y afecto, los cuales han sido, son y serán personas muy importantes en mi vida.

A todos ellos, les agradezco de todo corazón todo lo que han hecho por mí, y les dedico especialmente mi tesis doctoral.

RESUMEN:

Los procesos comunicativos que llevan a cabo las entidades náuticas deportivas se dirigen a sus públicos de interés, pieza clave para la supervivencia de este tipo de organizaciones, para transmitir todo lo que acontece, actos sociales y deportivos, en la propia entidad. A día de hoy los procesos comunicativos y relacionales han cambiado y este tipo de entidades náuticas deportivas tienen que implantar un modelo de comunicación y gestión relacional planificada y gestionada bajo el enfoque de una comunicación integral. En este trabajo se propone un modelo estratégico de comunicación y gestión relacional que puede ser incorporado en este tipo de organizaciones en función de sus características, objetivos y su entorno de acción.

PALABRAS CLAVES:

Náutico, organización, eventos, estrategia, comunicación, relacional.

ABSTRACT:

Communication processes carried out by nautical sports entities are addressed to their public of interest, a key aspect for the survival of these organizations, to transmit all that happens, i.e. social and sporting events within the entity itself. Today communicative and relational processes have changed and this kind of nautical sports entities need to implement a model of communication and relational management. This model must be well-planned and managed under an integrated communication approach. This paper presents a model of strategic communication and relational management that can be incorporated in these organizations according to their characteristics, objectives and environment of action.

KEYWORDS:

Nautical, organization, events, strategy, communication, relational

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	17
Justificación del estudio	19
Estructura de la memoria de tesis:	19
BLOQUE I: MARCO TEÓRICO	23
CAPÍTULO 1: LAS ENTIDADES DEPORTIVAS COMO SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN ASOCIATIVA.....	25
1.1. Aproximación inicial.....	27
1.2. Origen y evolución de las organizaciones deportivas y sus estructuras asociativas	36
1.2.1. <i>Los clubes deportivos como primera modalidad de asociación deportiva en España.....</i>	42
1.2.2. <i>La institucionalización del deporte en España: asociacionismo, organismos competentes, legislación y normativa</i>	45
1.3. Una propuesta taxonómica de las organizaciones deportivas.....	60
1.3.1. <i>Como actores de la promoción y desarrollo del deporte.....</i>	63
1.3.2. <i>Como estructuras funcionales u operativas</i>	67
1.3.3. <i>Según el tipo de asociacionismo.....</i>	69
1.3.4. <i>Según el nivel de jerarquización vertical y horizontal (control de tareas).....</i>	70
1.3.5. <i>En base a la gestión de infraestructuras y necesidades deportivas</i>	71
1.3.6. <i>Según la identidad de la organización deportiva, desde una orientación longitudinal.....</i>	71
CAPÍTULO 2: APROXIMACIÓN A LAS ENTIDADES DEPORTIVAS NÁUTICAS DESDE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	73
2.1. Aproximación inicial.....	75
2.2. La perspectiva de la Teoría de la Organización para el abordaje de las entidades deportivas náuticas	76
2.2.1. <i>Los enfoques clásicos.....</i>	77

2.2.2. Los enfoques neoclásicos.....	80
2.2.3. El enfoque contemporáneo.....	82
2.3. Origen y evolución de las instalaciones deportivas náuticas: el turismo de recreo.....	86
2.3.1. Primera etapa: el Decreto 735/ 1966, de 24 de marzo, de puertos deportivos y Ley de Puertos Deportivos de 1969	88
2.3.2. Segunda etapa: el Reglamento de la Ley de Puertos Deportivos de 1980 y el cambio del sistema competencial de los Puertos Deportivos establecidos en la Constitución de 1978	89
2.3.3. Tercera etapa: la transición dentro de la ordenación de las instalaciones náutico-deportivas. La Ley de Régimen Financiero de los Puertos Españoles de 1985.....	90
2.3.4. Cuarta etapa: la Ley de Costas del 28 de julio 1988, la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante de 1992, la Ley 62/1997, de 26 de diciembre, de modificación de la Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, y la Ley 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios de los puertos de interés general	90
2.3.5. Quinta etapa: el Real Decreto Legislativo 2/2011, texto refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante de 1992	91
2.4. Las entidades deportivas náuticas como organizaciones: infraestructuras, servicios y tipología	94
2.5. Contexto actual de las instalaciones deportivas náuticas en España	103
2.5.1. Los clubes náuticos como sede social	108
2.5.2. Los Reales Clubes de Regatas como organizaciones privadas sin ánimo de lucro	113
2.5.3. La Federación Española de Clubes Náuticos.....	115
CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y SECTOR DEPORTIVO NÁUTICO	117
3.1. La Nueva Teoría Estratégica en el contexto organizacional	119
3.2. Estructuras, sistemas y procesos de comunicación en las organizaciones.....	124
3.2.1. Origen y evolución de los departamentos de comunicación	127
3.2.2. Estructura y funciones de los departamentos de comunicación	134

3.2.3. <i>Planificación estratégica de la comunicación y gestión relacional: modelos y procesos</i>	143
3.2.3.1. <i>El modelo Estrategar (Pérez González. R. A.)</i>	144
3.2.3.2. <i>El modelo para crear una red de influenciadores (González Herrero, A.)</i>	148
3.2.3.3. <i>El modelo de matriz de comunicación organizativa (Manucci, M.)</i>	150
3.3. La comunicación en las organizaciones deportivas	156
3.3.1. <i>La comunicación en una organización deportiva privada sin ánimo de lucro</i>	159
3.3.2. <i>La gestión de eventos en entidades deportivas sin ánimo de lucro</i>	163
3.3.3. <i>El patrocinio como estrategia de comunicación en un evento deportivo</i>	172
3.3.4. <i>El patrocinio como recurso económico para las entidades deportivas sin ánimo de lucro</i>	178
3.3.5. <i>La web 2.0 en las estrategias comunicativas y relacionales de las organizaciones</i>	181
3.3.5.1. <i>Las nuevas formas de comunicación 2.0 en las entidades deportivas</i>	185
3.4. La comunicación en las entidades deportivas náuticas	188
3.4.1. <i>Las estructuras de comunicación en el sector deportivo náutico</i>	188
3.4.1.1. <i>El Real Club de Regatas de Alicante (RCRA) y su estrategia comunicativa-relacional</i>	192
3.4.2. <i>Una propuesta de modelo estratégico de comunicación y gestión relacional para las entidades deportivas náuticas</i>	203
BLOQUE II: MARCO EMPÍRICO	215
4. Contexto de investigación. Formulación de Hipótesis y Objetivos	219
4.1. <i>Planteamiento de las Hipótesis</i>	219
4.2. <i>Objetivos de la investigación</i>	220
5. Metodología	223
5.1. <i>Introducción</i>	225

5.2. <i>Observación Documental</i>	231
5.3. <i>Observación de campo</i>	231
5.4. <i>Cuestionario</i>	232
6. Resultados	235
6.1. <i>Resultados generales</i>	237
6.2. <i>Resultados específicos</i>	277
7. Conclusiones finales y nuevas líneas de investigación	297
7.1. <i>Conclusiones finales</i>	299
7.2. <i>Nuevas líneas de investigación</i>	306
REFERENCIAS	309
Publicaciones y fuentes documentales	311
Legislación y normativa	331
ANEXOS	335
A.1. <i>Plan de Comunicación del Real Club de Regatas de Alicante (RCRA)</i>	337
A.2. <i>Cuestionario</i>	357
A.3. <i>Tablas de variables sin asociación</i>	367

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS - MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: LAS ENTIDADES DEPORTIVAS COMO SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN ASOCIATIVA

Tabla 1.1. Primeros clubes deportivos en Inglaterra. Siglo XIX.....	37
Tabla 1.2. Leyes Autonómicas deportivas.....	54
Tabla 1.3. Cronología de la institucionalización del deporte en España	58
Tabla 1.4. Clasificación de las organizaciones deportivas	62

CAPÍTULO 2: APROXIMACIÓN A LAS ENTIDADES DEPORTIVAS NÁUTICAS DESDE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 2.1. Origen y evolución de la Ley Legislación Estatal sobre instalaciones náutico-deportivas	92
Tabla 2.2. Evolución de la tipología de organizaciones deportivas náuticas en la legislación española.....	98
Tabla 2.3. Características del litoral Español.....	104
Tabla 2.4. Instalaciones Náuticas Españolas. Número de Instalaciones por Tipo y Comunidad	105
Tabla 2.5. Puertos en España (1976-2013)	106
Tabla 2.6. Puertos en España (1976-2013)	106
Tabla 2.7. Puertos e instalaciones deportivas y amarres por comunidad autónoma	107
Tabla 2.8. Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos	110
Tabla 2.9. Asociación Española de Clubes Náuticos.....	114
Tabla 2.10. Federación de Clubes Náuticos (principios S.XX)	115

CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y SECTOR DEPORTIVO NÁUTICO

Figura 3.1. Estructura gabinete de comunicación.....	142
Figura 3.2. Modelo de referencia para el proceso estratégico	143

Figura 3.3. Los elementos del modelo Estrategar.....	145
Figura 3.4. El sistema estratégico en acción: desarrollo del proceso	147
Figura 3.5. Realidad emergente	151
Figura 3.6. Niveles de espacio en los que participa la organización	152
Figura 3.7. Niveles de estrategia de la organización.....	153
Figura 3.8. Modelo de matriz de vínculos estratégicos	154
Tabla 3.9. Presidentes del Real Club de Regatas de Alicante (1889-2015).....	194
Figura 3.10. Organigrama de un Club Deportivo Náutico. El Real Club de Regatas de Alicante	199
Tabla 3.11. Funciones del departamento de comunicación de las entidades deportivas náuticas.....	201
Figura 3.12. Subsistema de un club náutico	203
Figura 3.13. Integración, estructuras administrativas y comunicativas	207
Figura 3.14. Modelo estratégico de comunicación y gestión relacional para las entidades deportivas náuticas	210

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS - MARCO EMPÍRICO

4. CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Tabla 4.1. Hipótesis y Objetivos.....	220
---------------------------------------	-----

6. RESULTADOS

Gráfico 6.1. Año de creación de la Entidad Náutico Deportiva.....	237
Gráfico 6.2. Tipo de Entidad Deportiva Náutica.....	239
Gráfico 6.3. Número total de socios.....	240
Gráfico 6.4. Socios según la tipología.....	241
Gráfico 6.5. Secciones deportivas de su entidad	242
Gráfico 6.6. En qué asociación está integrada	243

Gráfico 6.7. En qué otra asociación está integrada	243
Gráfico 6.8. Nivel de contacto periódico y de comunicación directa con la Asociación	245
Gráfico 6.9. Las asociaciones convocan reuniones para una planificación estratégica	246
Gráfico 6.10. Las asociaciones promueven iniciativas	247
Gráfico 6.11. Medios de comunicación para difundir sus propuestas.....	248
Gráfico 6.12. Otros medios de comunicación para difundir sus propuestas	248
Gráfico 6.13. Número de sedes.....	249
Gráfico 6.14. Recursos económicos del Club	250
Gráfico 6.15. Otros recursos económicos	251
Gráfico 6.16. Actividades para la masa social	252
Gráfico 6.17. Otras actividades para la masa social.....	253
Gráfico 6.18. Función de comunicación de su entidad	254
Gráfico 6.19. Comunicación con los socios del Club	255
Gráfico 6.20. Existe departamento de comunicación	256
Gráfico 6.21. Funciones de comunicación.....	257
Gráfico 6.22. Personas a cargo en el departamento de comunicación.....	258
Gráfico 6.23. Formación académica del departamento de comunicación	259
Gráfico 6.24. Especialidad del responsable de comunicación	260
Gráfico 6.25. Comunicación con socios.....	261
Gráfico 6.26. Medios de comunicación con socios	262
Gráfico 6.27. Existe plan estratégico	263
Gráfico 6.28. Funciones de comunicación.....	265
Gráfico 6.29. Organización de eventos deportivos	266
Gráfico 6.30. Tareas para la organización de eventos deportivos.....	267
Gráfico 6.31. Sectores de patrocinadores para eventos deportivos	268
Gráfico 6.32. Otros sectores que patrocinen eventos deportivos	269

Gráfico 6.33. Sectores colaboradores en los eventos deportivos	270
Gráfico 6.34. Otros sectores que colaboran en los eventos deportivos	271
Gráfico 6.35. Certificado de calidad	272
Gráfico 6.36. Tipos de certificado de calidad concedidos.....	273
Gráfico 6.37. Otros certificados de calidad con los que cuenta.....	273
Gráfico 6.38. Comunicación del certificado de calidad a los socios.....	274
Gráfico 6.39. Comunicación del certificado de calidad en los medios convencionales.....	275
Gráfico 6.40. Comunicación del certificado de calidad en los medios de comunicación especializados en náutica.....	275
Tabla 6.41. Tipo de entidad deportiva náutica- Nº total de socios	279
Tabla 6.42. Tipo de entidad deportiva náutica - Asociación en la que está integrada.....	280
Tabla 6.43. Medios de comunicación para la difusión de sus propuestas - Asociación en la que está integrada.....	282
Tabla 6.44. Tipo de entidad deportiva náutica - Régimen financiero para la obtención de recursos económicos	284
Tabla 6.45. Tipo de entidad deportiva náutica - Tipo de actividad que realiza el Club para la masa social.....	286
Tabla 6.46. Nº personas en el departamento de comunicación - Existe departamento de comunicación en el Club	288
Tabla 6.47. Formación del departamento de comunicación - Existe departamento de comunicación en el Club	288
Tabla 6.48. Tareas que desarrolla el Club en la organización de eventos deportivos - Organización de eventos deportivos en el Club.....	290
Tabla 6.49. Certificaciones de calidad del Club - Asociación en la que está integrada el Club.....	294



Introducción

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Justificación del estudio

Debido a que las entidades náuticas deportivas de este siglo XXI, muchas de ellas centenarias, se encuentran con una mayor competencia y con un público nuevo y renovado por las nuevas tecnologías de comunicación, se manifiesta la necesidad de plantear un modelo de comunicación y gestión relacional para este tipo de entidades, que a día de hoy perduran. Muchas de ellas quieren comunicar que la náutica está al alcance de todos e intentar anular el estigma de que los deportes náuticos son sólo para las clases privilegiadas.

Tras la revisión efectuada sobre este tema, hemos encontrado escasas aportaciones sobre la comunicación y la gestión relacional de las entidades náuticas deportivas como objeto de estudio. No obstante en el ámbito general de la gestión estratégica de la comunicación, "HACIA UNA TEORÍA GENERAL DE LA ESTRATEGIA" de los profesores Rafael Alberto Pérez González y Sandra Massoni (2009) nos ha resultado muy interesante y nos ha servido como referente fundamental en este recorrido que hemos efectuado en nuestro estudio.

Así mismo, se propone un modelo de comunicación y gestión relacional para que las entidades deportivas náuticas se adecúen a los retos del siglo XXI y alcancen a los públicos de interés. Uno de los objetivos de la presente tesis doctoral es que las entidades náuticas deportivas avancen en la consecución de la confianza de sus públicos objetivos y alcancen prestigio y reputación mediante el enfoque estratégico de los procesos de comunicación y de la gestión relacional.

El entusiasmo e interés que nos han llevado a profundizar sobre este tema se encuentran estrechamente vinculados a la experiencia profesional desarrollada por la doctoranda, desde el año 2011 hasta el 2016, en el departamento de prensa y comunicación del Real Club de Regatas de Alicante. Durante este periodo tuvo la oportunidad de intervenir en la gestión de distintos acontecimientos y procesos comunicativos que, con la revisión teórica efectuada, le han resultado muy útiles para realizar una propuesta de modelo de comunicación y gestión relacional para las organizaciones náuticas deportivas. Contábamos, además con la implicación y predisposición favorable de los responsables de diversas áreas: dirección, administración, calidad y deportiva para colaborar con nosotros en este proyecto que pretendíamos acometer.

Nos planteamos, en consecuencia, una serie de cuestiones conceptuales y empíricas a partir de las cuáles hemos delimitado nuestro trabajo.

Estructura de memoria de tesis:

Se establecen, en esta tesis doctoral, dos bloques de contenido: en el primero desarrollaremos todo el marco teórico compuesto por el capítulo 1, 2 y 3; en el segundo bloque detallaremos el marco empírico formado por el capítulo 4, 5, 6 y 7. Pasamos a presentarlos a continuación:

Capítulo 1: Las entidades deportivas como sistemas de organización asociativa

En el primer capítulo, se aborda el origen y evolución de las actividades físicas y deportivas, para analizar la creación de las primeras asociaciones deportivas privadas que irán desarrollando su propia cultura a lo largo de su trayectoria, y su propia realidad social en base a su tradición y a una serie de conductas específicas. Describiremos cómo este tipo de entidades van evolucionando hasta crear los primeros clubes deportivos que, a su vez, se organizarán en estructuras superiores, tales como las federaciones deportivas o las asociaciones de clubes que han sido y siguen siendo las organizaciones más representativas del fenómeno deportivo.

Capítulo 2: Aproximación a las entidades deportivas náuticas desde la Teoría de la Organización

En el segundo capítulo, nos aproximamos a las entidades deportivas náuticas como organizaciones deportivas de recreo desde la perspectiva que nos ofrece la Teoría de la Organización. Se realiza un recorrido por los diferentes enfoques que han sustentado esta Teoría, para extrapolarlo posteriormente al ámbito específico de las entidades náuticas, y se incide en las etapas de este tipo de instalaciones náutico deportivas a partir de una serie de leyes y normativas que las regulan.

Este capítulo finaliza con la evolución de la tipología de organizaciones deportivas náuticas en España, llegando a centrarnos en la situación actual de los clubes náuticos y más concretamente, el análisis de una organización privada sin ánimo de lucro eje principal para sustentar nuestro proyecto de investigación.

Capítulo 3: Comunicación estratégica y sector deportivo náutico

El último capítulo del bloque I analiza la comunicación estratégica de las organizaciones, el escenario en el que nace la Nueva Teoría Estratégica (NTE) a partir del cual se diseñan las nuevas estrategias comunicacionales y de gestión relacional como nueva competencia del comunicador estratégico. Se realiza una visión detallada de las estructuras, sistemas y procesos comunicativos de las organizaciones así como las funciones de los departamentos de comunicación, llegando a los distintos modelos y procesos de planificación estratégica y gestión relacional.

Así mismo a partir del recorrido efectuado por los diferentes autores, se aborda el estudio y evolución de la comunicación en las organizaciones deportivas, y más concretamente en los procesos comunicativos y relacionales de las entidades deportivas sin ánimo de lucro, terminando con el análisis de la comunicación en las entidades deportivas náuticas. Este ejercicio nos lleva a la revisión de los diferentes modelos de planificación estratégica y gestión relacional, preconizados por diferentes autores, para proponer un nuevo modelo estratégico de comunicación y gestión relacional para las entidades náuticas

Capítulos 5, 6 y 7: Investigación sobre la comunicación y gestión relacional de las entidades náuticas deportivas

Después de la revisión bibliográfica se plantea la hipótesis general: **las entidades deportivas náuticas no gestionan la comunicación siguiendo un planteamiento estratégico**. De este modo, para la comprobación de esta hipótesis general se proponen unos objetivos de investigación. A partir de los objetivos generales se utilizan métodos de investigación: análisis de contenido, fuentes documentales y la observación de campo: observación participante y el cuestionario, para conocer la gestión de los procesos de comunicación que se realizan en las Entidades Náuticas de toda España.

Capítulo 8: Conclusiones finales y nuevas líneas de investigación

Tras la revisión del marco teórico se plantean una serie de conclusiones generales en torno a la gestión relacional de las entidades deportivas náuticas y los modelos estratégicos de comunicación de estas organizaciones. La interpretación de los resultados generales y específicos de esta tesis doctoral plantea una serie de conclusiones, que nos permite verificar o refutar las hipótesis de trabajo establecidas y vincularlas a los objetivos preestablecidos. Para finalizar, se establecen las nuevas líneas de investigación que vendrían a complementar la propuesta que realizamos en esta tesis doctoral. A partir de aquí se incorpora la bibliografía y fuentes documentales, así como documentos y recursos de trabajo incorporados en anexos.

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Bloque I

Marco Teórico

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Capítulo 1

Las entidades deportivas como
sistemas de organización asociativa

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

1. LAS ENTIDADES DEPORTIVAS COMO SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN ASOCIATIVA

En este capítulo nos proponemos estudiar las etapas previas de la actividad deportiva y el surgimiento de la misma a partir del siglo XIX. A partir de aquí conoceremos el origen de las primeras asociaciones privadas que fomentaron el deporte creando más adelante los primeros clubes deportivos, que organizarán y definirán sus normas mediante el asociacionismo llegando a constituir las federaciones deportivas.

1.1. Aproximación inicial

Para contextualizar nuestro objeto de estudio, a través de este epígrafe, se realiza una aproximación a diferentes aspectos relevantes sobre el origen y la evolución de la práctica deportiva como actividad vinculada desde la antigüedad a la política, la cultura, las características que identifican a los diferentes colectivos sociales, el ocio, la educación y al asociacionismo para llegar a su universalización como actividad física-deportiva a partir de comienzos del S. XX.

Según González (2004), en los estudios históricos sobre el deporte, podemos diferenciar tres etapas previas que representan relevantes puntos de inflexión, previos a la actividad deportiva, tal y como la conocemos en la actualidad: el deporte en Grecia (776 a.C), en la Edad Media (476) y el que surge en el contexto socioeconómico de la Revolución Industrial (1889).

Cada una de dichas etapas se desarrolla en una sociedad con características muy determinadas, en lo político, en lo económico y en lo cultural. De esta manera, el deporte representa un fiel reflejo de la sociedad en la que se practica. Así mismo, este mismo autor afirma que el origen del deporte se vincula tradicionalmente a los ritos y ceremonias religiosas de los pueblos primitivos, donde la danza y el teatro constituían una parte esencial de las mismas. Y añade que el deporte, en sus más remotos orígenes, se caracterizaba por presentar tres dimensiones: la dimensión sacra¹, la dimensión lúdica² y la dimensión utilitaria³.

Si hablamos de deporte en la antigüedad tenemos que hacer una obligada referencia a los Juegos Olímpicos, que se celebraron en Grecia desde el año 776 a.C. hasta el 394 de nuestra era. Un gran fenómeno social de enorme trascendencia que atraía, además de a los competidores, familiares y preparadores, a multitud de personas, ya sea en calidad de espectadores o simplemente para atraer la atención de los demás.

¹ En memoria e invocación a los difuntos.

² Modo en el que se divertían.

³ La práctica del deporte con la finalidad de satisfacer pero también para obtener un beneficio económico y social.

En la cultura romana, siguiendo a Hernández (2003), se contemplaba el ocio como algo imprescindible para el descanso que después permitiría volver de nuevo al trabajo. Es en esta etapa cuando aparece por primera vez lo que hoy conocemos como *el ocio de masas*, organizado y manipulado por el Estado, como medio-instrumento para mantener al pueblo ocupado a la vez que servía como resorte de control. Así, el ocio romano deja de ser un fin en sí mismo (como sucedía en Grecia) para convertirse en un medio al servicio del poder.

Durante la Edad Media (476), y siguiendo de nuevo a Hernández (2003), la idea griega del ocio contemplativo se instaura en los monasterios y en la ciudadanía, ya que el pueblo está controlado por los señores feudales y la iglesia, como poderes representativos del régimen social y político establecido. Este tipo de ocio sólo era practicado por la clase dirigente. Así, los caballeros medievales, con sus justas y torneos, entrenamientos y participación de cacerías y hazañas bélicas, representaban el máximo exponente de un ocio elitista, ya que sólo podían participar en dichos torneos aquellos que pertenecían a una determinada clase social: un criterio que estaba basado, de forma exclusiva, en un reparto desigual de la riqueza y de la propiedad.

No será hasta el S. XII cuando estas prácticas se instalen en España. El juego deportivo se asume o queda reducido a simples pasatiempos, donde el aspecto sacro ha desaparecido, y sin mayor relevancia que una diversión del pueblo y para el pueblo. González (2004) y Hernández (2003) afirman en este sentido que en la Edad Media el deporte, a pesar de que está al alcance de una mayor parte de la población, se practica con una gran distinción según las clases sociales; tal es el caso de la aristocracia, por ejemplo, con la caza y los torneos, o la clase campesina que practica de forma mayoritaria juegos de pelota. Esta distinción se sigue acusando durante el siglo XVIII y hasta principios del siglo XIX (Calatayud, 2002; Aja, 2003; Domínguez, 2011), siendo las actividades deportivas, por un lado, aquellas que están relacionadas con los juegos populares y, por otro, aquellas que se desarrollan en función de su evidente utilidad como entrenamiento militar (la equitación o la esgrima). En este sentido, Hernández (2003) añade que los juegos populares y tradicionales de esta época tales como la danza, las corridas de toros, los lanzamientos de bolos o de pelota y las carreras (que casi siempre eran con motivo de fiestas religiosas), eran similares a las actividades desarrolladas en épocas anteriores.

Estos juegos tradicionales, según Rivero (2003), se caracterizaban por reglas simples no escritas y legitimadas por la tradición, sin ningún límite concreto en cuanto a duración y participación, con un nivel de violencia física tolerada muy elevado, en una actividad que era organizada de manera informal. Por consiguiente, este tipo de ejercicios practicados por las clases populares consistían en juegos cuyo objetivo no era otro que la diversión en si misma, pero en los que el desorden, la violencia y la fuerza bruta constituían una parte esencial (Aja, 2003), ante la ausencia de reglas establecidas entre los jugadores.

Tal y como señala Rivero (2003), será en la segunda mitad del siglo XVIII cuando se establecen los orígenes del deporte en Gran Bretaña⁴, a partir de tres actividades que se realizan con un marcado carácter deportivo: la caza del zorro, considerado como un pasatiempo altamente especializado con organización y convenciones propias; la hípica, como uno de los pasatiempos más antiguos de la aristocracia y la *gentry*⁵ inglesa, muy unida a la tradicional afición británica por las apuestas; y, por último, el boxeo como actividad de combate. En este sentido, Domínguez (2011) se refiere al deporte como un elemento que se vincula de forma indudable con el estímulo de la libertad corporal y mental de los hombres.

En la segunda mitad del siglo XIX, los juegos populares alcanzarán su máximo auge en toda Europa (Aja, 2003) y se convierten en un aspecto fundamental del folklore tradicional de cada país, para contribuir a configurar el deporte moderno. En consecuencia, durante el siglo XIX, se produce una profunda transformación en estas prácticas lúdicas o de ocio para transformarse en actividades mucho más ordenadas, sistematizadas o regladas⁶. Será durante las primeras décadas del siglo XX cuando se implanten de forma definitiva y se popularicen de forma imparable en Europa y América (Rivero, 2003), hasta derivar en la universalización de la actividad física-deportiva en la sociedad occidental. En España, el periodo que comprende los años 1879 hasta 1936 se considera el punto de inflexión más relevante en la práctica deportiva como actividad física (Calatayud, 2002), con la posterior implantación social de los deportes, motivada especialmente por la influencia de las corrientes británicas en el desarrollo de los deportes colectivos, que tanto arraigo adquirieron en la sociedad industrial Europea de finales del siglo XIX y principios del XX.

Rivero (2003) identifica cuatro grandes núcleos gimnásticos en el siglo XIX a los que se refiere como cuatro grandes “escuelas” gimnásticas: *la alemana o centro, sueca o nórdica, francesa o del oeste, e inglesa*. Durante el siglo XX, constituirán las principales “corrientes de educación física”. La más destacada de ellas, la escuela inglesa, desde un principio se decantará por perfeccionar, ordenar y reglamentar los juegos tradicionales convirtiéndolos en *sports* y los utilizará al servicio de la educación y de la formación del carácter individual y colectivo, tal y como comentaremos más adelante; esta circunstancia motivó que la mayoría de los teóricos de la Educación Física no considerasen al deporte como parte de su ámbito de estudio.

⁴ Siguiendo a Cazorla (1979), Fuertes (1992) y Rivero (2003), los clubes aristocráticos de hípica, cricket y golf ya eran instituciones consolidadas durante el siglo XVIII: así, el *Jockey Club* (1750), el *Royal and Ancient Golf Club* (1754) o el *Marylebone Cricket Club* (1788), entre otros, velaban por la organización y el control del deporte en las comarcas inglesas

⁵ Clase social perteneciente a la nobleza, tales como barones, caballeros y terratenientes.

⁶ De esta manera, a principios del siglo XIX se canalizan de manera definitiva las diversas tendencias que desde el siglo XVIII los ilustrados, representantes de un movimiento intelectual, racionalista y anticlerical que busca el desarrollo de la humanidad a través del uso de la razón, venían configurando sobre la actividad física como una actividad positiva para el hombre, tal y como apunta Rivero (2003).

*La Escuela Alemana*⁷ (también conocida como escuela centro europea) aporta la necesidad de implicar a la comunidad en la práctica del ejercicio físico realizado colectivamente y en público. Moviliza al pueblo bajo unas normas morales de superación y entusiasmo general. *La Escuela Sueca*⁸, fundada por Franz Nachteggall, introdujo la gimnasia como asignatura en la enseñanza primaria y en 1804 se creó el Instituto Militar de Gimnasia. *La Escuela Francesa*⁹, iniciada por Francisco Amorós, fue quien aportó la incorporación de aparatos gimnásticos de su invención que él mismo construía, así como la inclinación militarista de sus ejercicios. Por último, *el Sport inglés*¹⁰ fue la escuela en la que los pedagogos continentales se inclinaron por la gimnasia como medio educativo para fortalecer el cuerpo e incluso, a veces, como medio ideológico. Los educadores británicos se decantaron por los deportes como variante de la actividad física mas adecuada para formar a sus jóvenes en colegios y universidades. La sociedad británica ya practicaba juegos y deportes que llenaban los momentos de ocio de las clases acomodadas y sobre los que ejercitaban la vieja costumbre inglesa de realizar apuestas. En 1827 Thomas Arnold (1795-1842) utiliza la actividad deportiva en la *Rugby Public School* como medio formativo para los alumnos.

La pedagogía deportiva sugerida por Arnold en el S. XIX, según afirma González (2004) cristalizó entre los jóvenes británicos de los *Public Schools* y las universidades. Esta propuesta fue la que realmente contribuyó a la institucionalización de la competición reglamentada. El programa que implantó Arnold iba dirigido a educar las cualidades morales, confiando en el libre esfuerzo de los alumnos en el terreno del juego, inculcarles el sentido de la responsabilidad y de la sociabilidad, entregándoles la dirección de las asociaciones deportivas que se creaban y, por último, a mantener el orden y la disciplina a partir de la obligación contraída por los propios alumnos, decreciendo así la intervención de los maestros.

Otero (2003) añade, en este sentido, que el programa de Arnold fue una forma de cultivar el espíritu y el cuerpo de los jóvenes, ya que a partir de su intervención, en la práctica deportiva se inculcarán valores como la disciplina, el afán de superación, el sacrificio y el espíritu de equipo, fomentando la rivalidad entre los alumnos y entre los *colleges*¹¹.

⁷ Siguiendo a Rosa (1992), la Escuela Alemana está protagonizada por J.F. Christian Guts Muhts (1759- 1839). Escribió varias obras sobre la educación física, entre las que destaca "Gimnasia para jóvenes" (1793), en la cual hace hincapié acerca a que la gimnasia se debe basar en la medicina y en la filosofía.

⁸ Según Rosa (1992), fue Franz Nachteggall (1777- 1847) quién propagó en Escandinavia las ideas de Guts Muhts, En 1799 funda el primer instituto privado de gimnasia en Europa. En 1801 se introduce la gimnasia en la enseñanza primaria y en 1804 logra que se funde el Instituto Militar de Gimnasia.

⁹ Las ideas de Guts Muhts sobre gimnasia fueron tomadas en Francia por Francisco Amorós (1770- 1848), Coronel del ejército español exiliado en París (1814) por razones de orden político, que fundó el Gimnasio Normal Militar. Su gimnasia tuvo un rápido éxito pero su carácter militar mereció muchas críticas.

¹⁰ Se denomina *Sport Inglés* a la Escuela inglesa.

¹¹ Competiciones entre colegios, Rivero (2003).

Según Rivero (2003) en las *Public Schools* es donde se produce un culto y una difusión importante del deporte, porque en estos centros se utilizan las prácticas deportivas como una nueva forma de renovar sus viejas estructuras para dar un giro positivo a la formación del alumnado.

González (2004) asegura que esta manera de entender la práctica deportiva se extendió con el tiempo a todos los colegios y universidades británicas (en el críquet, la equitación o el rugby, entre otras actividades) y se practicaban de manera particular, pero con el desarrollo y generalización de las competiciones. A lo largo del siglo XIX, se fueron unificando las reglas de los diferentes deportes.

La codificación, estandarización y homologación de los reglamentos deportivos ha sido uno de los hitos más trascendentes en la universalización e institucionalización del deporte. En este sentido, Rivero (2003) añade que tras los procesos de organización deportiva en el interior de las *Public Schools* llegaron las competiciones entre éstas¹². Se produce, en consecuencia, un mayor perfeccionamiento de los reglamentos, que debía ser consensuado en nuevas asambleas con representantes de los distintos colegios, y así dar el salto definitivo al ámbito universitario, donde se reglamentaron definitivamente el fútbol, el rugby, el atletismo, entre otros deportes. De esta manera el deporte comenzaría a ser una práctica extendida entre los *gentleman*, atleta amateur del siglo XIX, componentes de las élites del Imperio Británico (1577- 1985).

Así mismo, Calatayud (2002) y González (2003) manifiestan que entre la burguesía se extendió la práctica de deportes más propios de las clases dominantes inglesas, tales como el tenis, el polo, el hockey sobre hierba, el golf, la esgrima, equitación y la vela. De esta manera, Inglaterra transforma los juegos en deporte y luego los exporta. A partir de ahí, el *sport* sigue su camino en los distintos países, pero ya codificados, con unas reglas que le permiten su universalización. Independientemente de su mayor o menor aceptación o incluso de su no aceptación en los otros países, ya que evidentemente unos deportes tenían más éxito que otros en los lugares a donde llegaron, dependiendo de diversas causas, desde económicas, a culturales o incluso climáticas (Aja, 2003). De esta manera, Rivero (2003) declara que el deporte tomará nuevos rumbos popularizándose nuevas especialidades deportivas que serían acogidas por las clases medias y trabajadoras británicas.

¹² Rivero (2003) y González (2003) destacan que las primeras competiciones entre colegios universitarios fueron entre Cambridge y Oxford, en la década de 1820, y en las siguientes décadas se fueron instaurando las competiciones anuales hasta nuestros días. González (2003) añade que el remo fue uno de los deportes más favorecidos por las competiciones entre Cambridge y Oxford: gracias a estos encuentros en las sociedades de remo se dará una rígida segregación entre deportistas amateurs y profesionales.

Así pues, la contextualización de la actividad deportiva a través de los *Public Schools* consiguió que, a finales del siglo XIX y principios del XX, el deporte se vinculara con las opciones recreativas y saludables de las sociedades entonces más modernizadas.

Dependiendo del lugar, la actividad física pasó de los círculos sociales de la alta burguesía y de la aristocracia a los ámbitos de la pequeña burguesía y de las clases medias de las grandes ciudades, todo ello, a medida que la sociedad fue entendiendo el desarrollo del deporte, como una actividad novedosa, cosmopolita y bien considerada por el poder social, militar y político.

Según Rivero (2003) así nació el embrión de lo que con el tiempo se ha calificado como deporte moderno. Años más tarde sería un francés, el Barón Pierre de Coubertin¹³ (1863-1937) quien, fascinado por el deporte como medio ideal para la educación de los jóvenes franceses, ayudaría a su difusión por todo el mundo. Sus esfuerzos pedagógicos desembocaron en un proyecto completamente innovador: la restauración de los antiguos Juegos Olímpicos¹⁴.

Tal y como afirma González (2004), el promotor del olimpismo moderno contempló el deporte en términos de actividad física encaminada a la superación y al progreso, además de un espacio de encuentro para la juventud, sin distinción de procedencia, raza o clase social, y como un agente de intervención en la estructura familiar y en la conciencia laboral. Pierre de Coubertin elaboró su teoría del Olimpismo sobre tres pilares: el agonismo heleno que representa la figura del atleta griego, la caballería medieval por su espíritu competitivo, y al mismo tiempo desinteresado, generoso y altruista, y la teoría pedagógica de Thomas Arnold (Aja, 2003).

En España, a mediados y finales del siglo XIX (1860-1890) la situación cambia profundamente al compás de una sociedad que está experimentando un importante proceso de transformación (Pujadas, 2011). El deporte comienza a asentarse y se consolida definitivamente con la llegada del siglo XX. Son dos los fenómenos que surgen, en este sentido, y que contribuyen a la consolidación de la actividad deportiva: el asociativo, integrado por individuos que vinculan sus proyectos a la idea de progreso, y el educativo, que comienza con la primera proposición de Ley para la obligatoriedad de la gimnasia¹⁵. Ambos

¹³ Rivero (2003) afirma que era de familia aristocrática próxima a los círculos políticos y del poder. Creció en una Francia desmoralizada tras la derrota de Sedán en 1870. Fue el gran impulsor del movimiento olímpico y el gran promotor del fenómeno deportivo en gran parte del mundo.

¹⁴ Coubertin planteó en un foro adecuado la idea de la restauración de los Juegos Olímpicos basados en una filosofía moderna del deporte. Reuniría cada cuatro años a representantes de las naciones civilizadas en un clima de amistad y competición deportiva.

¹⁵ La Ley de Educación física proclama el derecho y el deber de los españoles a la educación física como pieza esencial de la salud y el bienestar del pueblo, y para que mediante ella se puedan obtener los beneficios que implica la práctica generalizada del deporte. Disponible en:
<http://www.boe.es/boe/dias/1961/12/27/pdfs/A18125-18129.pdf>

transcurren en paralelo, sin llegar a integrarse en una vía única; es más, la iniciativa educativa del Estado convierte a la gimnasia (como asignatura obligatoria) en asignatura opcional o no sujeta a calificaciones. De esta manera, tal y como afirma Calatayud (2002), los orígenes del deporte estuvieron determinados por acciones concretas de individuos que se reunían en pequeñas asociaciones de aficionados, para practicar actividad física-deportiva generalmente en instalaciones privadas con altas cuotas de inscripción, acompañados de reglamentos internos con normas muy estrictas en la selección de sus socios y con cotos cerrados de difícil acceso para cualquier ciudadano no perteneciente a este reducido grupo social. Por tanto, será a finales del siglo XIX cuando se asienta y ramifica la cultura de la práctica deportiva en nuestro país.

Las primeras ciudades que asimilan de forma temprana el deporte serán las ciudades portuarias. A ellas se unen los núcleos urbanos que son centro de comunicaciones o que concentran poder, como es el caso de Madrid. Aquí se reunirá el burgués ilustrado local, el viajero y el profesional extranjero que reside en la ciudad por motivos comerciales o técnicos y que quiere recrear las costumbres de su país de origen (Pujadas, 2011).

Otero (2003) y González (2004) manifiestan que la imitación del modo de vida inglés por algunos sectores aristocratizantes de la sociedad española (incluida la figura del monarca Alfonso XIII), y los avances del espíritu institucionista entendida como la actividad asociativa entre sectores de la burguesía ilustrada de la España de los primeros lustros del siglo XX, hicieron que el deporte se convirtiera en una actividad distinguida. Tanto es así, que el deporte moderno en España se extendió a partir del patrón inglés, reafirmando en diferentes contextos sociales y con distinta intensidad en base a las condiciones particulares de cada sociedad local.

Pujadas (2011) afirma que a principios del siglo XX, los verdaderos protagonistas de las prácticas deportivas en nuestro país fueron los aristocráticos, los burgueses, los militares de carrera y los intelectuales, que continuaban diseñando un perfil del deportista bajo parámetros tradicionales, asociados al discurso del triunfo y el ascenso individual. Algunos deportes elitistas, tales como la gimnasia, la hípica, la esgrima y la caza fueron, sin duda, los más destacados entre las clases altas. Puig, Moreno y López (2010) consideran que el deporte inglés en España simbolizó, en este momento histórico, un enfrentamiento entre dos corrientes de pensamiento: la liberal y la conservadora¹⁶. Según argumentan estos autores, el deporte inglés fue apoyado por las élites más liberales y por la burguesía industrial vasca y catalana, y llega a España a través de los técnicos ingleses que trabajaban en las industrias nacientes o de los hijos de los burgueses que habían ido a ese país a

¹⁶ El pensamiento liberal es aquel partidario de la libertad individual y social en lo político y de la iniciativa privada en lo económico. En cambio el pensamiento conservador es partidario a la continuidad en las formas de vida colectiva y adversa a los cambios bruscos o radicales.

estudiar nuevas tecnologías, e interiorizan allí una vida muy centrada en el esfuerzo, el trabajo y la disciplina.

En este contexto, se produce en nuestro país un gran avance de las organizaciones obreras con una creciente implantación en los principales centros urbanos del país (Otero, 2003). La difusión del espíritu institucionista entre sectores destacados de las clases medias urbanas ilustradas, la prensa y determinados círculos reformistas de la clase política de la Restauración¹⁷ favorecieron un rápido avance en la modernización económica y social en España. En este complejo entramado, la práctica y la afición por el deporte fue difundiéndose a través de la escala social, desde las restringidas élites de principios de siglo a las clases medias urbanas y, posteriormente, a los obreros, con la implantación de la jornada laboral de 8 horas y la elevación de los ingresos de los trabajadores. La incorporación de las clases trabajadoras a la práctica deportiva no se realizó hasta bien entrado el siglo XX, dadas las particulares condiciones sociales y económicas a las que estaban sujetas¹⁸.

En cuanto a los poderes públicos representativos del Estado, según manifiesta Gambau (2004), no asumieron ninguna posición de intervención ante el fenómeno deportivo y se limitaron a una simple actitud contemplativa respetando, en un principio, las ideas básicas de la privacidad y la autonomía en la gestión. Hasta que entre 1900 y 1936 se erige un sistema moderno de la gestión del deporte sustentado en la concepción de una democracia de masas, en la que la sociedad tuvo que esperar varios decenios para disfrutarlo, puesto que el sistema de aquella época carecía de infraestructuras, y se contaba con escasos recursos de inversión además de muchas limitaciones de la cultura deportiva (Rivero, 2003).

Rivero (2004) y Rivero (2003) coinciden en que en España, el avance del deporte y del resto de actividades físicas fue paralelo al proceso de modernización social que se produjo entre 1910 y 1936. Rivero (2003) añade que aunque las primeras iniciativas partieran en Madrid, fue Barcelona la ciudad que tuvo mayor conciencia deportiva¹⁹. A principios del siglo XX, cualquier buena actuación deportiva a nivel internacional se identificaba con valores identitarios nacionales, mientras que el fracaso significaba la desorganización deportiva nacional y de la cultura relacionada con la actividad física. Así mismo, la presión popular por

¹⁷ Es la etapa política de la historia de España que comprende desde 1874 a 1931.

¹⁸ Así lo asegura Calatayud (2002) al declarar que en España, la difusión de los deportes jugó un papel preponderante en dos clases sociales características de la época. Por una parte, la consolidación de la burguesía, que tuvo su máximo exponente en Cataluña: ésta crea fábricas e importa tecnología para la industria textil de Inglaterra, entrando en contacto con la sociedad inglesa y no sólo importa la tecnología necesaria para sus fábricas, sino que además se refleja su influencia en los modos y costumbres de vida que adopta, incluidos los deportes. Por otra, la práctica de los deportes de equipo como el fútbol, que se extendió entre las masas de trabajadores que durante la semana frecuentan las fábricas, y en los fines de semana realizan competiciones o presencian encuentros en los descampados de las afueras de las ciudades.

¹⁹ Junto con Barcelona, y por este orden, fueron Madrid, Guipúzcoa y Vizcaya las que formaron el triángulo deportivo de la península. Las mismas ciudades que sirvieron, por otra parte, de motor de la vida productiva, económica y cultural española hasta la guerra civil (1936-1939).

la fiesta taurina y otras aficiones castizas, alejaban a España de unirse a esas naciones europeas y salir de la situación crítica que se encontraba con la llegada de la guerra civil (1936-1939). Mientras, los deportes aristocráticos como la hípica, la caza, los concursos náuticos, entre otros, seguían siendo practicados por las minorías sociales más distinguidas, mientras que los deportes de competición de origen inglés, se iban desarrollando lentamente gracias a la iniciativa privada.

La popularización del deporte hizo que la oferta deportiva registrara profundas transformaciones en los deportes de la aristocracia, cediendo protagonismo a otras prácticas menos elitistas como el automovilismo, el ciclismo, el boxeo, el tenis y, de manera particular, el fútbol. Otero (2003) incide en que la aristocracia siempre mostró su rechazo hacia los nuevos deportes (sobre todo por el fútbol), identificándolos como algo propio de las clases sociales más bajas. De ahí, añade Pujadas (2011), la casi total ausencia del mundo aristocrático o de la gran burguesía en la constitución de los Clubes de fútbol españoles más representativos.

Desde una perspectiva social y cultural, o en lo que atañe a su difusión territorial, el deporte se convierte en una realidad materializada en un tejido asociativo que arraiga y se consolida con el paso de los años entre sectores de la ciudadanía que lo acogen como signo y símbolo de un tiempo nuevo que se percibe con altas dosis de optimismo. En este sentido, Otero (2003) afirma que esta nueva concepción del deporte se extendió tanto por Europa Occidental como a Estados Unidos; país, este último, donde las nuevas formas de entender el deporte calaron rápidamente readaptándose al contexto sociocultural, económico y político norteamericano. Muchas de estas características derivadas de la realidad deportiva de los Estados Unidos influirán progresivamente no sólo en Europa Occidental, sino en el resto del mundo.

En definitiva, y como conclusión a esta aproximación inicial a nuestro ámbito de estudio, podemos afirmar que el desarrollo del deporte ha variado sustancialmente desde el siglo XVIII hasta la actualidad, a la vez que lo ha hecho la propia sociedad. Los orígenes de la actividad física reglada, surgen durante los primeros años del siglo XIX; época en la que se datan clases sociales más privilegiadas practicarán los deportes ingleses y comienzan a reunirse en sociedades privadas, con acceso muy restringido y con altas cuotas económicas para los socios. Una forma más de distinción en la que la burguesía también practicará los deportes que Inglaterra exporta, hasta el punto de que el *sport* se universalizará en todo el mundo y surgen las primeras organizaciones deportivas.

En España, una vez superada la dictadura (1936-1975), la transición (1975-1978) y con la instalación de una democracia parlamentaria (con las elecciones de 1977), nuestro país se convierte en una sociedad del desarrollo y del consumo que apuesta por un modelo de sociedad postindustrial con nuevos estilos de vida. Poco a poco, las organizaciones deportivas fueron adquiriendo mayor importancia, convirtiéndose en artífices del deporte, el

desarrollo profesional y el espectáculo. De esta forma, surge la necesidad de establecer un sistema de organización deportiva federada a través de los clubes y asociaciones deportivas que, a su vez, se organizan en estructuras superiores, tales como las federaciones deportivas o las asociaciones de clubes. Todas las organizaciones deportivas son organizaciones que persiguen un fin común: la promoción y el desarrollo del deporte, ya sea con la práctica deportiva o a través de la competición. En este sentido, consideramos, tal y como expondremos en líneas sucesivas, que cada tipo de entidad deportiva, como sistema dinámico, puede plantearse objetivos estratégicos de diversa índole, en función de los servicios que oferta, su coyuntura presente y su relación con el entorno.

En el siguiente epígrafe se incide en el origen de los primeros clubes y asociaciones a partir del fenómeno del asociacionismo deportivo. Se destacan aspectos como el prototipo de sujetos que formaban parte de este tipo de clubes y asociaciones, los deportes que practicaban, las primeras ciudades de España que fueron pioneras en el fomento del deporte y la articulación de estructuras asociativas en nuestro país.

1.2. Origen y evolución de las organizaciones deportivas y sus estructuras asociativas

La articulación social de la actividad deportiva moderna nace de la institucionalización asociativa en el marco de la Inglaterra Victoriana (1837-1901) y de manera sucesiva, en el resto de los países occidentales donde se fue implementando y desarrollando el modelo británico como práctica deportiva a partir de la segunda mitad del siglo XIX (Aja, 2003; Pujadas y Santacana, 2003). Puig, Moreno y López (2010) inciden en que los países que apoyaban en el S.XIX la modernidad, asumieron el deporte inglés como una forma de identidad para distinguirse y se fundaron numerosos clubes deportivos: clubes que contaban con estatutos, que preveían elecciones democráticas, suscripción de acciones y pago de cuotas.

Tabla 1.1. Primeros clubes deportivos en Inglaterra. Siglo XIX

DISCIPLINA	PRIMERA ORGANIZACIÓN	FECHA
Fútbol	Football Association	1863
Atletismo	Amateur Athletic Club	1866
Atletismo	Amateur Athletic Association	1880
Natación	Amateur Metropolitan Swimming Assoc.	1869
Rugby	Rugby Football Union	1871
Vela	Yacht Racing Association	1875
Ciclismo	Bicyclists' Union	1878
Patinaje	National Skating Association	1879
Remo	Metropolitan Rowing Association	1879
Boxeo	Amateur Boxing Association	1884
Hockey	Hockey Association	1886
Tenis	Lawn Tennis Association	1888
Badminton	Badminton Association	1895
Esgrima	Amateur Fencing Association	1898

Fuente: Rivero (2003)

En la tabla anterior se identifican los primeros clubes que, con carácter privado y sin ningún tipo de participación pública o estatal, organizaron el deporte inglés durante el siglo XIX.

Los clubes deportivos en sus orígenes eran asociaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas cuyo objeto es 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.

Heinemann (1999) se refiere a este tipo de organizaciones asociativas como una forma de organización deportiva de carácter voluntario, orientado hacia los intereses de sus miembros y que se fundamenta en el trabajo voluntario y en la toma de decisiones democráticas a

partir de sus órganos colegiados²⁰. Dichas entidades son clubes privados, con altas cuotas de inscripción y reglamentos internos con normas muy estrictas en la selección de sus socios.

Será a finales de los noventa y principios del siglo XX cuando se acomete la definitiva creación de sociedades y clubes, que articularían definitivamente la organización de algunos deportes (Rivero, 2003). Heinemann (1997) añade, en este sentido, que cada organización o club va a desarrollar su propia cultura a lo largo de su trayectoria. Por lo tanto, creará su propia realidad social en base a su tradición y en base a una serie de conductas específicas.

Las organizaciones deportivas (ya sean clubes, federaciones o asociaciones deportivas) están integradas por un conjunto de personas que poseen intereses comunes, reguladas por un conjunto de normas, internas o externas, que tienen como fin todo lo relacionado con la actividad física relacionada con el juego o competición, promoción y desarrollo del deporte (Monroy y Sáez, 2010; Mestre, Brotons y Álvaro, 2002).

Gómez, Opazo y Martí (2008) reconocen que la información sobre este objeto de estudio (los clubes y asociaciones deportivas) como organizaciones o sistemas dinámicos que deben adaptarse permanentemente a su entorno social, político y económico, es bastante escasa. Insisten en el hecho de que para conocer las características de este tipo de organizaciones es necesario tener en cuenta la naturaleza misma del deporte que se realiza en dicha organización deportiva, así como los efectos que han tenido los procesos de profesionalización y comercialización de estas organizaciones. Por consiguiente, según declara Guzmán (2006), no existe un único sistema deportivo que pueda ser implementado en diferentes contextos sociales, por lo que se pueden hacer distintas interpretaciones de sus objetivos, objeto social o actividades ofertadas, ya sea en función del ámbito territorial o de su naturaleza privada o pública.

Heinemann (1997) añade que también formarán parte de la cultura organizativa los eventos lúdicos que se celebran, las ofertas extradeportivas que se realizan y los modos de captación e integración de nuevos socios. Incide en que esta cultura organizativa y las peculiaridades estructurales son las características más destacables de las organizaciones deportivas.

Así mismo, Gómez, Opazo y Martí (2008) declaran que existirán distintos tipos de organizaciones deportivas con objetivos de diversa índole, puesto que funcionarán con determinados recursos económicos y financieros, y también diferirán en su relación con el entorno.

Tal y como ya se ha comentado, este tipo de organizaciones buscan la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guiarán tanto la práctica del deporte en cuestión como

²⁰ Es un órgano-institución constituido por una pluralidad de personas naturales o representantes de entidades públicas, de la sociedad civil o instituciones intermedias con el fin de coordinar, deliberar y adoptar decisiones que fortalezcan las políticas públicas en general.

la competición. Este planteamiento se vincula con los componentes esenciales de la naturaleza del deporte: la actividad física, la competencia y las reglas (Monroy y Sáez, 2010; Mestre, Brotons y Álvaro, 2002; Gómez, Opazo y Martí, 2008).

Mestre Sancho (1995) manifiesta que en las organizaciones deportivas se implementan diferentes modelos de gestión. Para programar los objetivos adscritos a cada plan deportivo deben conocerse los elementos que los integran y los constituyen, agrupados en función a cada necesidad y de cada proyecto o iniciativa. Así, nos encontramos en cuanto a estructuras asociativas: *federaciones deportivas, asociaciones de clubes deportivos, clubes deportivos, asociaciones deportivas, colegios de árbitros y jueces, servicios deportivos de régimen autonómico, y dependientes de éstos, órganos deportivos de las diputaciones, concejalías de deportes, servicios deportivos municipales, fundaciones y patronatos municipales, asociaciones deportivas escolares, de carácter extraescolar, clubes deportivos de empresa, asociaciones deportivo-culturales, empresas de gestión deportiva, departamentos deportivos del ámbito empresarial, áreas específicas de los servicios de salud pública y centros de rehabilitación y recuperación orgánica*. Todo este tipo de entidades y organizaciones deportivas constituyen el nivel superior de toda la relación sistemática; están en estrecha relación con las denominadas vías del deporte y la educación física, hasta el punto de que en cada una de ellas se dan unos modelos que son originales (propios o específicos) e inadaptables a otras vías o contextos de actividad deportiva.

Gómez, Opazo y Martí (2008) consideran que las organizaciones deportivas son entidades de tipo competencia-interdependencia porque necesitan de todas las que componen el sector del deporte para su supervivencia, puesto que compiten entre ellas para acceder a recursos económicos que son escasos (o limitados) y, por otro lado, necesitan de ellas para crear los encuentros o partidos deportivos de tipo competitivo, relevantes para la promoción y desarrollo del deporte. Así mismo el entorno de este tipo de organizaciones, tales como: *los departamentos de gobiernos a nivel estatal, autonómico y local, clubes, entidades promotoras de múltiples deportes, patrocinadores y colaboradores*, será fundamental para alcanzar el objetivo último: la promoción y el desarrollo deportivo.

En este sentido, Blanco (1999) y Guzmán (2006) coinciden en que los elementos constitutivos más significativos de las organizaciones deportivas son: *el ordenamiento jurídico-deportivo, la estructura deportiva, la infraestructura y los recursos económicos y humanos*.

- a. El ordenamiento jurídico-deportivo es considerado el marco en el que se establecen las relaciones que contiene la normativa por la que se rige en conjunto, y cada uno de los elementos que lo constituyen. De esta forma, la propia legislación deportiva²¹ reconoce unos niveles jerárquicos cuando establece que, para la constitución de un

²¹ Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/informacion/legislacion-basica/ley-del-deporte>

club es necesaria la presentación de los estatutos del mismo, en los que deberá constar, entre otros, los órganos de gobierno y de representación, así como el régimen de elección. Respecto a las federaciones deportivas establece que la asamblea general y el presidente son los órganos de gobierno y representación de las federaciones deportivas españolas, con carácter necesario. Aunque estos principios se repiten en cada federación autonómica, en cada club y asociación deportiva hay que recurrir a la propia legislación de la CC.AA. para su aplicabilidad.

- b. La estructura deportiva está integrada por el sector público (que asume diferentes funciones según el ámbito territorial), el sector privado sin ánimo de lucro (representado por el asociacionismo) y, por último, el sector privado mercantil.
- c. La infraestructura deportiva, como equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades deportivas: pudiendo ser pública o privada. Se considera un elemento constitutivo de suma importancia, ya que es el medio natural concebido como espacio deportivo, que según Mestre (1995) integra las instalaciones y el equipamiento que soporta las necesidades referidas a espacios, distribución de los espacios y zonas de práctica deportiva. En este elemento se producen diferentes campos de actuación como: rehabilitación de nuevos espacios deportivos, rehabilitación de antiguas instalaciones y mejora de espacios.
- d. En cuanto a los recursos económicos, nos referimos a las subvenciones, el patrocinio, las colaboraciones y la propia aportación del participante; a lo que debemos añadir que en el deporte, como espectáculo de masas, ha cobrado mucha importancia la venta de los derechos de imagen y la retransmisión del evento por televisiones públicas y privadas. Por último, también forman parte de los elementos constitutivos del sistema deportivo, los recursos humanos: desde los directores y técnicos, hasta los voluntarios, el personal técnico y auxiliar, así como los propios deportistas, que son los protagonistas y principales artífices de la actividad o el evento.

De los elementos anteriores, constitutivos del sistema deportivo, nos interesa destacar de forma significativa, por la orientación de nuestro proyecto de investigación, la referencia que realizan los autores citados anteriormente sobre la *estructura deportiva*.

Blanco (1999) clasifica a las organizaciones deportivas de tipo público, a partir de las estructuras administrativas del Estado, y a la organización privada del deporte, a partir de la estructura de las federaciones deportivas, ligas profesionales y clubes:

- a. La organización administrativa-deportiva sector público del deporte: forman parte de ella el Consejo Superior de Deportes (CSD)²², los departamentos deportivos

²² Disponible en: <http://www.csd.gob.es>

autónomos, los servicios de las entidades locales y los servicios de las universidades públicas.

- b. La organización privada del deporte (de carácter asociativo sin ánimo de lucro): está constituida por el Comité Olímpico Español (COE)²³, federaciones deportivas españolas, agrupaciones de clubes, entes de promoción deportiva, ligas profesionales de ámbito autonómico y federaciones deportivas autonómicas.
- c. La organización privada del deporte (tejido empresarial con ánimo de lucro): forman parte de esta tercera categoría las empresas de servicios deportivos y sociedades anónimas deportivas.

Los deportistas son la razón de ser de la organización deportiva y, junto a ellos, los entrenadores (junto con su *staff* técnico) y los directivos que posibilitan su actividad junto con los técnicos que asumen diferentes funciones de dirección y gestión administrativa-deportiva (economistas, contables, logística, mantenimiento, o comunicación estratégica y gestión relacional con asociados y colectivos o grupos de interés, entre otras actividades). Todos ellos forman la estructura básica de cualquier asociación deportiva.

Heinemann (1997) incide en el hecho de que la afiliación de socios debe gestionarse de forma estratégica y planificada: las bajas de los socios representan siempre una amenaza para la supervivencia del club si éste no atiende las necesidades o intereses específicos por parte de los asociados. Esta circunstancia nos obliga a preguntarnos sobre las diferentes variables y condicionantes que influyen en la permanencia de los socios, y tomar como referencia de dicho análisis los objetivos, estructuras y servicios ofertados por las entidades deportivas, así como los procesos estratégicos de comunicación desarrollados a medio y largo plazo.

A cambio de las cuotas, los socios tienen el derecho a tomar decisiones sobre la utilización de los fondos y a utilizar los servicios del club y, desde este punto de vista estrictamente económico, se establece un contrato social. Las estructuras de decisión, por tanto, son democráticas, ya que los objetivos del club se deciden conjuntamente, en asambleas de socios, junto con las directrices generales de gestión y de promoción de la entidad. La afiliación puede estar influenciada por un grupo o colectivo determinado o bien por presiones económicas, de un cierto reconocimiento social y de ascenso profesional. Todo ello influirá sobremanera en la detección de los ejes estratégicos de comunicación que se identifican en cualquiera de estas entidades para gestionar la comunicación hacia los socios actuales y potenciales, sus propios recursos humanos y la gestión relacional con sujetos individuales y/o colectivos que representan sus grupos de interés (*stake-holders*).

²³ Disponible en: <http://www.coe.es>

1.2.1. Los clubes deportivos como primera modalidad de asociación deportiva en España

Tras la revolución industrial (2º mitad del S. XVIII-principios del S. XIX), tal y como sostiene Calatayud (2002), la sociedad más elitista se agrupó en torno a sociedades deportivas, que dieron lugar al nacimiento de los primeros clubes deportivos. Por tanto, podemos afirmar que los clubes deportivos fueron la primera modalidad de asociación deportiva. La actividad deportiva fue un signo diferenciador y de distinción social utilizado por la aristocracia y burguesía (Rivero, 2003).

Calatayud (2002) incide en que la aparición de los primeros clubes deportivos en España estuvo ligada a las necesidades de relación de los grupos que las formaron. Y González (2004) afirma que además de pertenecer a estos clubes por distinción social, la participación política y el debate de ideas entre sus miembros fue otra de las razones más significativas.

Los clubes deportivos en España, según Heinemann, Puig, López y Moreno (1997) fueron creados en un momento en el que el sector comercial y el propio Estado mostraron su interés por el deporte. Calatayud (2002) y Rivero (2003) señalan que fue la burguesía de finales del S. XIX²⁴ y principios del S. XX, la que fundó clubes de campo para la práctica del golf, polo, hockey sobre hierba, tenis, clubes náuticos y de regatas. Aunque eran deportes que precisaban para su práctica costosas instalaciones, tanto en su construcción como en su mantenimiento, y sólo podían estar al alcance de un reducido grupo de gran poder adquisitivo.

El nacimiento de las sociedades y clubes deportivos en los que se practicaba el fútbol, el remo o el rugby es un fiel reflejo del ascenso de la burguesía industrial y de los profesionales liberales urbanos (Rivero 2003; Pujadas y Santacana, 2003). Estas sociedades y clubes serían las que articularían definitivamente la organización de algunos deportes, como es el caso de la Sociedad Gimnástica Española²⁵, fundada en Madrid en el año 1887, considerada como la asociación decana del deporte español.

La historia del asociacionismo deportivo español, tal como nos indica Rivero (2003) y González (2003) se remonta a los últimos años de la década de los ochenta del siglo XIX y los primeros años del XX. Este fenómeno se produce por el deporte practicado en las colonias de emigrantes británicos que trabajaban en España y por *sportmen*²⁶ nacionales que se

²⁴ Un claro exponente fue la Organización Deportiva Española, entre los años 1886 y 1889. La mayoría de las entidades adscritas eran clubes náuticos o de hípica, siendo el decano de todos ellos el Real Club Mediterráneo de Málaga creado en 1873.

²⁵ La labor de la Sociedad Gimnástica Española sería premiada por el propio Rey Alfonso XIII, quien en 1916 otorgó a la Sociedad el título de Real. A ello le siguió la puesta en marcha de la Confederación Española Gimnástica Española, que fue el embrión de la posterior Federación Española de Gimnasia (Pujadas, 2011). Sucesivamente, las diversas disciplinas deportivas en España fueron constituyendo sus federaciones y establecieron sus reglas para la práctica deportiva.

²⁶ Como primeros promotores deportivos.

enfrentaron a una sociedad convencional y desconocedora de los principios de aquello que se denominaba *sport*. Los clubes fueron en aumento y se agruparon a su vez en asociaciones de rango superior, que organizaban y reglamentaban cada uno de los deportes, ya que su implantación necesitaba de instituciones públicas que se involucraran en facilitar la práctica deportiva.

El asociacionismo se basa en una estructura organizada a partir de agrupaciones humanas concebidas por intereses de clase, profesionales, económicas, intelectuales o especializadas en el disfrute del ocio, como es caso de las deportivas, en una época en la que se descubre la fascinación por actividades como las regatas, las carreras de caballos, los automóviles o cualquier otra en la que la velocidad y el movimiento, representan la máxima manifestación de la nueva vida moderna (Aja, 2003). Pastor (1997) constata cómo hasta principios del siglo XX existe un vacío legal sobre los clubes deportivos. La institucionalización de los clubes deportivos en España llegará con la Ley de Asociaciones de 1887²⁷(Pelayo, 2007).

Rivero (2003) afirma que los primeros clubes deportivos en España fueron considerados como una cierta extravagancia o *snobismo*, hasta que se empezó a reconocer en su práctica una actitud positiva y beneficiosa. Pujadas (2011) define este tipo de asociaciones deportivas como sociedades abiertas e interclasistas, que fueron superando en sus estatutos, con el transcurso del tiempo (primeros años del s. XX), los discursos tradicionales de la distinción, la excelencia y el exclusivismo social.

Rivero (2004) afirma que en España las actividades deportivas se desarrollaron de forma definitiva con la participación de los clubes y sociedades, en primer término, y después con las federaciones, a partir de 1910. Gambau (2004) considera que los clubes tradicionales ofrecieron preferentemente un deporte orientado a la competición. Es por ello que los clubes tuvieron un doble carácter selectivo: por un lado, la selección de sus miembros fue restrictiva por criterios de reclutamiento establecidos de forma rígida y, por el otro, fue discriminante por el nivel necesario de rendimiento positivo. Podemos afirmar que será, a partir de 1920 y 1930, cuando se conforma definitivamente el sistema asociativo y federativo español, tanto a nivel regional como nacional²⁸.

Rivero (2003) y Pujadas (2011) señalan que Cataluña, y especialmente Barcelona, fue la principal difusora de los nuevos deportes que fueron importados del exterior (salvo en el

²⁷ El proceso de reglamentación deportiva de los clubes deportivos conlleva, a partir de este momento, la formalización del deporte y de la competición deportiva, y se traslada la responsabilidad organizativa desde la escuela a los individuos asociados e integrados en dichas entidades deportivas.

²⁸ Tal es el caso del remo en 1918, la natación en 1920 y el Comité Olímpico Español (COE) en 1924, entre otros. También se produce a comienzos del siglo XX el inicio de la mercantilización del fútbol español, como actividad privada de los clubes (González, 2004).

caso del fútbol, que emergió al unísono en diferentes territorios y ciudades)²⁹. Es en Barcelona donde surge el primer tejido deportivo, sobre la base de una nutrida red de asociaciones que mantenían el diálogo de manera fluida entre representantes deportivos y representantes políticos, por la militancia de algunos de sus miembros, que además les permitían y aseguraban las relaciones institucionales con países extranjeros. Esta red asociativa facilitaría enormemente (entre 1915 y 1930) la constitución de las diferentes federaciones. Por consiguiente, en este periodo, se produce un signo evidente de modernización, en un entorno mucho más complejo en el que las relaciones interpersonales van a jugar un papel fundamental y precisan de la consolidación de marcos colectivos de acción.

Según manifiesta Moreno (1992), el asociacionismo deportivo ha tenido un gran significado en la historia de los movimientos de los ciudadanos en España durante la época franquista (1936-1975). Este tipo de asociacionismo fue de los pocos autorizados por unas leyes muy restrictivas en materia de libertad de asociación³⁰. Y, en este sentido, las entidades deportivas han ido reflejando la sociedad de cada época y han fomentado la práctica deportiva a través de las asociaciones: éstas constituyen el primer eslabón de una cadena de instituciones que coordinaban las competiciones de cada deporte.

En muchos casos, la asociación se convirtió en un lugar de relación, ya sea porque a través del deporte se habían creado lazos o bien porque el deporte fue una dimensión en la que un grupo social se distinguía como tal. Tal es así que se puede constatar cómo en ciertos núcleos urbanos se fueron afianzando, en este periodo, clubes deportivos, a partir de agrupaciones deportivas constituidas por personas relacionadas o vinculadas a un tipo de estatus social para desarrollar una actividad deportiva no limitada a un solo deporte.

Gambau (2004) considera que el fenómeno deportivo ha ido creciendo al ritmo de los cambios sociales de las últimas décadas: han aumentado sustancialmente el número de instalaciones, se han diversificado las prácticas deportivas y se ha multiplicado, de forma exponencial, el número y tipo de los aficionados deportivos. Tanto es así, que García, Lagardera y Puig (1998) aseguran que la profunda transformación desde la transición

²⁹ Barcelona, Madrid y, posteriormente, el País Vasco fueron los primeros núcleos del incipiente fenómeno deportivo español.

³⁰ A día de hoy, según Pradillo (1997), se desconoce cuántos de los primeros clubes españoles llegaron a registrarse y cuantos desaparecieron sin haberlo hecho. En la mayoría de los casos y por su costumbre o funcionamiento profesional disciplinado, imitando al modelo inglés, la gran parte de los clubes tuvieron un registro efectivo en el Gobierno Civil y una reglamentación estricta. En el ámbito mediterráneo, Pujadas y Santacana (2003) aseguran que los primeros clubes marítimos, ciclistas o tenísticos no contemplaron la profesionalización en el deporte ni en la gestión institucional. Fueron los propios deportistas o practicantes del deporte los organizadores y gestores, alcanzando un alto nivel de compromiso con la entidad y con la propia actividad deportiva.

democrática hasta la actualidad ha afectado al conjunto de la sociedad volviéndose más compleja y, por lo tanto, ese ritmo de cambio y complejidad también ha afectado al sistema social del deporte.

Estas transformaciones se refieren a un contexto configurado por la construcción y consolidación de la democracia y por el papel de España dentro del contexto internacional, principalmente con la incorporación a la Unión Europea (1986). En este sentido, González (2004) afirma que desde los ochenta, la cifra de clubes deportivos se ha duplicado, y actualmente parece haberse estabilizado en torno a los 70.000. En este sentido, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte recoge un número de clubes deportivos en la actualidad que asciende a 64.755, cifra que supone un ascenso del 3,8 por ciento³¹ con respecto a 2014.

Gambau (2004) afirma que la práctica deportiva en España, al igual que en el resto de sociedades contemporáneas avanzadas, no puede entenderse sin tener en cuenta la densa red de asociaciones deportivas de carácter voluntario que la han acompañado desde sus orígenes, y que expresan y reflejan el carácter profundamente organizacional de nuestra sociedad. De esta forma, asegura que el deporte se ha estructurado en un cierto número de personas que se asocian con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas relacionadas con la práctica deportiva; y esta rutina irrumpe de forma simultánea en el seno de los clubes y las federaciones. Es por ello que los clubes y las federaciones han sido, y siguen siendo, las organizaciones más representativas del fenómeno deportivo. El asociacionismo es un componente importante de cualquier sistema deportivo contemporáneo que se rige por el principio de autogobierno: es decir, es la propia entidad la que controla y dirige sus propias actividades.

El asociacionismo en el deporte debe servir como vehículo para el apoyo institucional y como motor dinamizador del deporte en general. Sus fines, según Gambau (2004), pueden agruparse en: la participación en la política pública, la comunicación, la educación individual y la sociabilidad. Así mismo, la mejor forma de ampliar y mantener unos buenos hábitos deportivos entre la población consiste en promover el asociacionismo deportivo, ya que es a través de los diferentes tipos de asociaciones deportivas, si están bien estructuradas y atendidas profesionalmente, como se consigue más fácilmente promover tales hábitos.

1.2.2. La institucionalización del deporte en España: asociacionismo, organismos competentes, legislación y normativa

En este epígrafe comenzaremos argumentado, de manera cronológica cómo se institucionaliza el deporte en España. Detallaremos cómo los distintos deportes se organizan y definen sus normas mediante el asociacionismo, llegando a constituir las federaciones

³¹ Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/gl/actualidad/2015/04/20150428-estad.html>

deportivas, para incidir en cómo tras la Guerra Civil (1939) las federaciones pierden su autonomía y dependen de la Delegación Nacional de Deportes, que años más tarde será denominada Delegación Nacional de Educación Física y Deportes (1941). Una Delegación marcada por delegados falangistas que marcarán las líneas del deporte y de la educación física en España hasta la llegada del nuevo Delegado Nacional de Educación Física y Deportes, José Elola Olasa, ocupando dicho cargo hasta 1966. Abordaremos como se reestructura el deporte español con la Ley de Educación Física de 1961, con la que se implanta un nuevo sistema de financiación del deporte y se crea el Instituto de Educación Física (INEF). Por último explicaremos cómo en 1977 la Asamblea General del Deporte defendió la necesidad de constitucionalizar en España el derecho al deporte. Llegando a promulgarse en 1980 la Ley 13/1980, de 30 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte y diez años después, en 1990, se promulgará la actual Ley 10/1990, de 15 de octubre del Deporte. Será a partir de la promulgación de esta Ley cuando las federaciones deportivas españolas recuperaron su capacidad de autonomía. Desde este momento, la estructura deportiva estará regulada por el Consejo Superior de Deportes que dependerá del Ministerio de Educación y Cultura.

Tal y como afirma Pujadas (2011), entre 1895 y 1936, se produjo la irrupción del sistema deportivo español. Esto representa un signo evidente de modernización y es la resultante de que las relaciones interpersonales se han hecho más complejas y precisas en la consolidación de marcos colectivos de acción entre diferentes entidades e instituciones. Los diferentes deportes se organizan y definen sus normas, siguiendo el mismo devenir asociativo que otras esferas de la sociedad civil.

Poco a poco los clubes que se iban fundando, tal como afirma Calatayud (2002), desarrollaron sus actividades a nivel social pero sin embargo, el asociacionismo federativo, no se produjo hasta 1884.

En 1895 se constituye la Confederación Gimnástica Española, que fue el embrión de la posterior Federación Española de Gimnasia. Rivero (2003) destaca que también en ese mismo año se fundó el Club Gimnástico de Tarragona que desde un principio tuvo clara su vocación de promocionar y difundir la actividad físico-deportiva. Tres años después, el 1 de marzo de 1898, Narciso Masferrer y Sala³², desde el periódico *Los Deportes*, realizó un llamamiento a todos los deportistas españoles para formar una Confederación de las Sociedades Gimnásticas Españolas³³ (Pujadas, 2011).

³² Según Rivero, Narciso Masferrer (1867- 1941) fue un pionero del deporte que fundó en 1887 en la ciudad de Madrid una de las primeras sociedades deportivas del país: "la Sociedad Gimnástica Española".

³³ Se manifestaron favorables a dicha iniciativa: *el Club Gimnástico de Tarragona, la Asociación Nacional de Profesores Oficiales, el Gimnasio de Vigo, el Club Gimnástico de Cartagena, la Sociedad Gimnástica de Orense y la Sociedad Catalana de Gimnástica*. Tras superarse algunas reticencias, probablemente relacionadas con la presencia mayoritaria de miembros catalanes entre los impulsores y futuros directivos de la Asociación, la

En este sentido, Porro (1997) considera este tipo de unión como la institucionalización de una red organizativa que a su vez obligaba a los clubes deportivos a que desarrollaran modos de funcionamiento menos informales. De esta manera, con la institucionalización, los movimientos deportivos entran a formar parte de uno o más sistemas interdependientes, de modo que aceleran y potencian la comunicación y la difusión de experiencias, e incorporan a su cultura organizativa elementos esenciales basados en una identidad que supera el ámbito limitado de las asociaciones de ámbito más local o regional.

Así mismo, Pujadas (2011) y Rivero (2003) inciden en que las diversas disciplinas deportivas constituyeron sus federaciones y codificaron sus reglas a partir de finales del S. XIX. Este proceso institucionalizado se concretó a escala regional y se consolidó especialmente en Cataluña, que fue el territorio pionero.

En este sentido, Rivero (2003) añade que fueron las sociedades gimnásticas las promotoras de la práctica de la gimnasia y del resto de los deportes. Manifiesta que también fueron esenciales para la difusión de los ejercicios físicos entre la población e influyeron decididamente en la práctica deportiva dentro de los centros escolares³⁴.

En este epígrafe, nos interesa especialmente incidir en el origen de la creación de las federaciones deportivas en España, como máximo órgano asociativo, que integró clubes deportivos, entidades y asociaciones.

Según afirma Calatayud (2002), las razones que motivan la aparición de las primeras federaciones deportivas en España son por la práctica de un deporte que estimuló a sus participantes a constituirse en federación y porque los diferentes deportes organizan y definen sus normas. De esta manera y a pesar de que los clubes existentes estaban relacionados con deportes, tales como la gimnasia, el fútbol, la vela o la hípica, la primera federación española que se constituye como tal es la Real Federación Colombófila Española³⁵ que aparece en 1884.

Calatayud (2002) y Rivero (2003) manifiestan que la siguiente federación fue la de Ciclismo en 1885, denominada Federación Nacional del deporte español "Unión Velocípeda Española" cuya sede sería trasladada a Barcelona al año siguiente. La siguiente federación,

Sociedad Gimnástica Española confirmó también su adhesión y, en Junio de ese mismo año, se constituyó en Madrid la primera ejecutiva de la nueva Confederación.

³⁴ La enseñanza oficial tardó mucho más en incorporar los ejercicios físicos entre las prácticas escolares que la educación privada. En Madrid será la Institución Libre de Enseñanza la que apostaría claramente por ellas, aunque en forma de juegos y deportes frente a la gimnasia tradicional.

³⁵ La RFCE fue la primera Federación Española: fue fundada por el Comandante Ingeniero D. Pedro Vives y Vich. Asimismo, según el libro de honor de la Real Federación Colombófila, fue la primera entidad organizada de la colombofilia española que practicaba la paloma mensajera como deporte. Disponible en: <http://www.realfede.com>

después de la de Ciclismo, fue la Federación de Gimnasia en 1899. En este sentido, Otero (2003) y Rivero (2003) añaden que otros deportes también denominados aristocráticos fundaron sus respectivas federaciones: estos fueron el Tiro Olímpico en 1900, antes denominado de Pichón o la Federación de Clubes Náuticos (siendo hoy la Federación Española de Vela). Unos años más tarde, se fundó la Federación de Tenis en 1909. Uno de los datos más significativos del deporte español, durante esos años, fue sin duda el nombramiento como miembro especial del Comité Olímpico Internacional, fundado por el Barón Pierre de Coubertain el 21 de febrero de 1902, de D. Gonzalo de Figueroa y Torres, Conde de Mejorada del Campo y Marqués de Villamejor, tal y como apunta Calatayud (2002).

En cuanto a los deportes más populares, tales como el atletismo, el fútbol, boxeo, hockey y la natación, Rivero (2003) incide en que fueron los más accesibles a las clases medias y se podían practicar dentro de las sociedades gimnásticas. Este mismo autor afirma que fue a partir de los años 20 y hasta los años 30 del siglo XX cuando se conformó definitivamente el sistema asociativo y federativo español, tanto a nivel regional como nacional. En este periodo se fundan las siguientes federaciones: fútbol (1910), atletismo³⁶ y remo (1918), natación (1920), montañismo (1922), y baloncesto, boxeo, hockey, rugby y motociclismo (1923). Este año 1923 fue, según indica Calatayud (2002), un año destacado por la creación de estas últimas nuevas federaciones deportivas, que actuaban independientemente y a través del Comité Olímpico Español fundado en 1924. Tal y como ya hemos reseñado, fue Barcelona, durante los años 20, el centro impulsor de numerosos deportes, tal y como queda patente con la fundación de nuevas federaciones nacionales que tuvieron su sede en la ciudad condal.

Calatayud (2002) asegura que antes de 1936 el deporte en España sólo contaba con 19 federaciones; en la actualidad cuenta con 58 federaciones³⁷. Y En este sentido, Rivero (2003) manifiesta que lo que se conoció como edad de plata de la cultura española³⁸ fue también la edad de plata del deporte, que se convirtió poco a poco, durante aquellos años, en un elemento nuevo incorporado a la cultura ciudadana.

El 22 de agosto de 1938, por decreto del Ministerio de Educación Nacional, se le otorga al Comité Olímpico Español la representación del deporte Español y se constituye, a su vez, el Consejo Nacional de Deportes.

³⁶ La Confederación Española de Atletismo fue fundada en 1918 y dos años después dio lugar a la Real Federación, afiliándose de inmediato a la Federación Internacional para asegurar su presencia en los Juegos Olímpicos.

³⁷ Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/3-estructura-del-deporte-espanol>

³⁸ La Edad de Plata (1875-1936) es la época en que las letras, las artes y la política experimentan un auge notable.

Calatayud (2002) y Rodríguez (2012) coinciden en que tras la Guerra Civil (1939), Franco incorpora a esta nueva sociedad que surge de la posguerra, valores, usos y modas importados de estos países europeos, incluidos la Educación física y el Deporte. Por consiguiente, en España se sigue el modelo alemán, según asegura Calatayud (2002), como ejemplo a seguir; centralizándose todo el poder y control del Estado sobre el deporte con la creación de un organismo único.

En años sucesivos, y concretamente a partir de 1940, Calatayud (2002) afirma que el deporte asiste a una reconstrucción cuando surgen las diferentes federaciones de automóviles, caza, esquí, hípica, pelota, pesca y polo.

En 1945 las federaciones pierden su autonomía, según el Estatuto Orgánico de la Delegación Nacional de Educación Física y Deportes de junio de 1945, y pasan a depender de la Delegación Nacional de Deportes, a quién también le correspondía el nombramiento de sus Presidentes y Juntas Directivas. En este sentido, y siguiendo de nuevo a Calatayud (2002), hasta que no se aprobó la Ley del Deporte de 1990, las federaciones deportivas españolas no recuperaron su capacidad de autonomía.

El 22 de febrero de 1941, el Gobierno publica un Decreto³⁹ por el que organiza el deporte como un órgano más del aparato del Estado, creando la Delegación Nacional de Deportes, y poniendo al frente al General Moscardó. Esta Delegación integra a las instituciones que ya existían con anterioridad a la Guerra Civil Española: el Comité Olímpico Español, el Consejo Nacional de Deportes y la Delegación Española del Comité Olímpico Internacional, que a partir del 17 de mayo de 1956 pasará a denominarse Delegación Nacional de Educación Física y Deportes (Gómez, 2012).

Por consiguiente, y siguiendo a Calatayud (2002), se inicia una etapa de delegados falangistas que marcaría profundamente las líneas de desarrollo del deporte y la educación física en nuestro país. Los intereses del Estado en cuanto a la práctica del deporte y de la educación física, no se utilizan como servicio al ciudadano (tal y como sería comprensible en un contexto moderno), sino como mera instrumentalización para la expansión de las ideas políticas del nuevo régimen político recién instaurado. Tras el fallecimiento del General Moscardó, en abril de 1955, el Ministro Secretario General del Movimiento, Raimundo Fernández Cuesta, nombró a José Elola Olaso, el 8 de mayo de 1956, como Delegado Nacional de Educación Física y Deportes, que ocupará dicho cargo hasta diciembre de 1966.

En este sentido, Rodríguez (2012) denomina a la Ley de Educación Física de 1961 como la Ley Elola Olasa, porque como Delegado Nacional de Deportes se ocupó de reestructurar el deporte español dentro del marco político del Movimiento. Sin embargo, lo político pesó sobre la propia práctica deportiva y se mantuvo la visión anterior; es decir, confundir los

³⁹ Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/1-estructura-del-deporte-espanol>

valores propios del deporte y la actividad física con los valores y principios prioritarios de la dictadura franquista, por lo que siguió utilizando como un instrumento político, aunque de forma más difuminada. El deporte fue un instrumento para la desmovilización de las masas, ya que se fomentaron mucho más las actividades físicas populares (como por ejemplo, el fútbol) que los propios deportes olímpicos.

A finales de la dictadura franquista (1936-1975), Calatayud (2002) coincide con Rodríguez (2012) al declarar que el periodo de Elola (a partir de 1956) fue uno de los más trascendentes para la educación física y el deporte español, ya que durante el periodo de su mandato se promulga, en diciembre de 1961, La Ley de Educación Física (BOE de 23 de diciembre de 1961)⁴⁰.

Según Calatayud (2002), dicha Ley que tuvo vigencia hasta su sustitución por la Ley del Deporte de 1980, intentó aportar una cierta reformulación ante la enrarecida situación que se respiraba en la educación física y el deporte en diferentes niveles.

La Ley de Educación Física (1961) propuso la implantación de un nuevo sistema de financiación del deporte por el porcentaje de las Apuestas Mutuas (que se sumó a la ínfima asignación que ya existía en los presupuestos del Estado) y la creación del Instituto Nacional de Educación Física (INEF), dirigido por un hombre pionero que fue decisivo en la nueva orientación del deporte y la educación física en España: José María Cagigal⁴¹, quien desarrolló funciones de dirección y gestión en el INEF hasta su dimisión en el año 1977.

Las máximas aspiraciones de esta Ley de Educación Física de 1961 fueron: centrar las dispares competencias del deporte y, sobre todo, de la educación física en un organismo técnico; el funcionamiento adecuado de la Delegación Nacional de Educación Física y Deportes; el intento de coordinar las dispersas enseñanzas de la educación física con la creación de la Junta Nacional de Educación Física; implicar a otros organismos nacionales, regionales, provinciales, ajenos al Movimiento, en el esfuerzo por desarrollar la educación física y el deporte, así como liberar, en lo posible, el deporte *amateur* de cargas fiscales.

Será en marzo de 1975 cuando la primera Conferencia de ministros europeos, responsables del deporte, firmen la Carta Europea del Deporte,⁴² también denominada como Documento de Recomendaciones a favor del Deporte para todos (DPT), que fue elaborado por la UNESCO en el año 1979 con el amparo de un amplio grupo de administraciones gubernamentales a nivel nacional e internacional (Farías, Seguí, Fuster y Gil, 2014).

⁴⁰ Disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1961-23723

⁴¹ Filósofo español del deporte que desde 1961 hasta 1963 accedió al cargo de Secretario General Técnico de la Delegación Nacional de Educación Física y Deportes, actual Consejo Superior de Deportes. A partir de 1966 hasta su dimisión en 1977 dirigió el Instituto Nacional de Educación Física (INEF).

⁴² Disponible en: <http://www.femp.es/files/566-69-archivo/CARTA%20EUROPEA%20DEL%20DEPORTE.pdf>

Siguiendo con este recorrido sobre la institucionalización del deporte en España, la Constitución de 1978 supuso un cambio fundamental en la estructura del Estado que también tuvo consecuencias en el ámbito del deporte (Gómez, 2012). La modificación de la administración y la descentralización con motivo de la creación de las Comunidades Autónomas tuvo un reflejo extraordinario en la gestión deportiva.

Unzueta (1999) manifiesta que fruto de esta nueva concepción del Estado, se produce una progresiva incorporación del deporte a las áreas de intervención de los poderes públicos. Por tanto, la aparición del deporte en la Carta Magna⁴³ responde, por un lado, a una evolución ideológica de la concepción del Estado del bienestar social, del papel de los poderes públicos ante la cultura o la educación y, por otro, a una nueva valoración de la relevancia y significado de la actividad físico-deportiva.

En este sentido, Blanco (1999) afirma que, en 1977, en pleno proceso de elaboración de la Constitución, se celebró en Madrid la Asamblea General del Deporte, donde se defendió precisamente la necesidad de “constitucionalizar” en España el derecho al deporte como una forma en la que el ciudadano pudiese exigir al Estado los equipamientos, infraestructuras y las ayudas necesarias para poder realizarlos. En este mismo sentido, Blanco (1999) manifiesta que con la estructura competencial de la Constitución, las Comunidades Autónomas han respondido a ese mandato constitucional del fomento del deporte, tal y como se pone de manifiesto al constatar que la mayoría de las Comunidades Autónomas cuenta en la actualidad con una norma legislativa reguladora de la actividad física-deportiva.

En 1980 se aprueba la Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte, y diez años después, en 1990, se promulga la actual Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, que junto con la Ley 21/1997, de 3 de julio, reguladora de las Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos, son normas fundamentales para entender el proceso de institucionalización legislativa del deporte en nuestro país.

Según Burriel (1992), la Ley General 13/1980 del Deporte y Cultura Física se estructura en base a las instituciones. De esta forma, la composición de los capítulos parece demostrar claramente el espíritu organizativo que, el entonces Ministro de Cultura de la transición, Clavero Arévalo, atribuía como un objetivo y una necesidad básica de la Ley.

⁴³ Así pues se incorporaron a la Constitución de 1978 algunos preceptos que hacen referencia explícita al deporte. Es por ello que la educación física, exactamente el deporte y el ocio, aparece en el artículo 43.3 que establece como principio rector de la política social y económica el fomento, que corresponde a los poderes públicos, de la educación, sanitaria, la educación física y el deporte, así como la obligación de facilitar la adecuada utilización del ocio. Como consecuencia de dicha evolución de la institucionalización del deporte a nivel internacional, podemos observar numerosos textos constitucionales contemporáneos que incluyen entre sus mandatos una referencia concreta al deporte como política pública.

No debemos olvidar que, en este sentido, el momento histórico que estaba viviendo el país: la caída del régimen anterior, la desaparición del orden establecido en él, las instituciones que le representaban, así como la necesidad de consolidar un nuevo establecimiento de relaciones entre la sociedad y los poderes políticos. De ahí se deriva, asegura Burriel (1992), esta voluntad estructural tan claramente organizativa.

Diez años después, con la nueva Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte⁴⁴ desaparecen contenidos específicos relativos a la educación física, pues se considera que dicha práctica debe ser tratada en las leyes referentes al sistema educativo. En esta norma aparecen como temáticas con identidad propia aquellas que están relacionadas con el deporte-espectáculo o de alto nivel; tales como: el *dooping*, la violencia, las ligas profesionales o las sociedades anónimas deportivas, entre otras. Por consiguiente, Burriel (1992) y González (2004) coinciden en que con esta nueva Ley ya no se pretende regular todo el abanico de posibilidades que puede tener la actividad física, la cultura física y el deporte, sino que el campo de actuación prácticamente se limita a la práctica competitiva. Y en este sentido, González (2004) señala cuáles son los objetivos de esta nueva Ley del año 1990:

- a. Fomentar la práctica deportiva y ordenar su funcionamiento cuando ésta trasciende del ámbito autonómico.
- b. Reconocer y facilitar la actividad deportiva organizada a través de estructuras asociativas.
- c. Regular el espectáculo deportivo, considerándolo como una actividad progresivamente mercantilizada.

La Ley 21/1997, de 3 de julio, regulaba las emisiones y retransmisiones de competiciones y acontecimientos deportivos; actualmente rige la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual. Según el BOE núm. 159, de 4 de julio de 1997, las retransmisiones o emisiones (ya sean en radio o televisión) de los acontecimientos o competiciones deportivas se realizarán atendiendo a las siguientes circunstancias:

- Que sean oficiales, de carácter profesional y ámbito estatal, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 10/1990, del 15 de octubre, del Deporte.
- Que correspondan a las selecciones nacionales de España.
- Que tengan especial relevancia y trascendencia.

Esta Ley no impide la cesión de los derechos de retransmisión o emisión en exclusiva, pero garantiza el libre acceso a los estadios y recintos deportivos de los medios de comunicación

⁴⁴ BOE núm. 249, de 17 de octubre de 1990. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-25037>

social⁴⁵. Así mismo, según esta Ley la emisión de extractos por televisión tendrá una duración de tres minutos por competición, los diarios o espacios informativos radiofónicos no estarán sujetos a las limitaciones de tiempo y directo. En cuanto a las condiciones de retransmisión, según la Ley 21/1997 las competiciones de interés general deberán retransmitirse en directo, en emisión abierta y para todo el territorio. De esta manera las Comunidades Autónomas, en el ejercicio de sus competencias, podrán determinar los acontecimientos deportivos que consideren de interés general en su respectivo ámbito territorial que deberán retransmitirse en directo, en abierto y para toda la Comunidad Autónoma.

Con la llegada de la Constitución de 1978 y la creación del Estado de las Autonomías, éstas asumen el deporte como competencia exclusiva. Y, en este sentido, Blanco (1999) afirma que las distintas leyes deportivas de ámbito autonómico tienen por objeto la ordenación y promoción de la actividad física y el deporte en el ámbito de sus respectivas competencias territoriales. Se identifican, a continuación, las leyes del deporte promulgadas por las diferentes Comunidades Autónomas⁴⁶:



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

⁴⁵ El derecho a la información deportiva se recoge en la Ley estableciendo, en primer lugar, la libertad de acceso de los medios de comunicación social a los estadios y recintos deportivos. En segundo término, a través de los siguientes criterios: gratuidad de la emisión de noticias o imágenes en telediarios, diarios radiofónicos o espacios informativos de carácter general, y la prohibición de restringir el derecho a la información en los supuestos de cesión de los derechos de retransmisión o emisión. Las emisiones o retransmisiones por televisión de programas deportivos especializados, siempre que fueran autorizadas por los clubes o sociedades deportivas, darán lugar a una contraprestación económica a favor de los titulares de los derechos. Esta circunstancia no impedirá el acceso de otros operadores interesados, mediante la correspondiente remuneración.

⁴⁶ Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/maid/legislacion-web>.

Tabla 1.2. Leyes Autonómicas deportivas⁴⁷

Ley 8/1988, de 7 de abril, del Deporte de Cataluña
Ley 9/1990, de 22 de junio, del Deporte de Castilla-León
Ley 4/1993, de 16 de julio, del Deporte de la Región de Murcia
Ley 4/1993, de 16 de marzo, del Deporte de Aragón
Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del Deporte de la Comunidad Valenciana
Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del Deporte de la Comunidad de Madrid
Ley 2/1994, 29 de diciembre, del Deporte de Asturias
Ley 3/1995, de 21 de febrero, del Deporte de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares
Ley 1/1995, de 2 de marzo, del Deporte de Castilla La Mancha
Ley 2/1995, de 6 de abril, del Deporte de Extremadura
Ley 8/1995, de 2 de mayo, del Deporte de la Comunidad de la Rioja
Ley 8/1997, de 9 de julio, Canaria del Deporte
Ley 11/1997, de 22 de agosto, General del Deporte de Galicia
Ley 14/1998, de 11 de junio, del Deporte del País Vasco
Ley 6/1998, de 14 de diciembre, del Deporte de Andalucía
Ley 8/1999, de 30 de julio, de la Jurisdicción Deportiva y de modificación de las Leyes 8/1988, del Deporte, y 11/1984, de creación del organismo autónomo Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña
Ley 2/2000, de 3 de julio, del Deporte de Cantabria
Ley 2/2000, de 12 de julio, del Deporte de la Región de Murcia
Ley FORAL 15/2001, de 5 de julio, del Deporte de Navarra

Fuente: Elaboración propia

Centrándonos en la estructura deportiva, el Consejo Superior de Deportes⁴⁸ distingue entre una organización pública o administrativa y una organización privada para el fomento, promoción y desarrollo de las actividades y prácticas físico-deportivas.

⁴⁷ Leyes Autonómicas deportivas con enlace a su URL

⁴⁸ Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/3-estructura-del-deporte-espanol/>

Sector Público

- a) El Consejo Superior de Deportes (CSD):** según la Ley 10/1990 del Deporte, es un organismo autónomo de carácter administrativo que depende del Ministerio de Educación y Cultura. La actuación de la Administración del Estado en el ámbito deportivo se ejerce a través de las competencias para tal fin por el Consejo Superior de Deportes. El Consejo Superior de Deportes ejerce la actuación de la Administración del Estado en el ámbito del deporte en cumplimiento del mandato constitucional que establece que los poderes públicos fomentarán la educación física y el deporte, y facilitarán la adecuada utilización del ocio. Tiene capacidad jurídica propia, presupuesto propio y en materia deportiva con capacidad de actuación en todo el ámbito nacional⁴⁹.
- b) Direcciones Generales de Deportes de las Comunidades Autónomas:** según el CSD las funciones y competencias para el fomento y desarrollo del deporte en las distintas Comunidades Autónomas Españolas están recogidos en los Estatutos de Autonomía y demás normas reguladoras de la actividad deportiva en el ámbito geográfico de cada Comunidad. La Legislación deportiva de cada Comunidad delimita el campo de actuación en esta materia y, a su vez, lo diferencia respecto a la Administración del Estado y las restantes Comunidades. Entre las competencias que las Comunidades Autónomas (CC.AA). tienen reconocidas en sus Estatutos y normas reglamentarias, figuran La promoción, construcción y gestión de instalaciones deportivas; la tutela y coordinación de las Federaciones Deportivas de ámbito territorial autonómico; coordinación, promoción y tutela del asociacionismo deportivo; potestad legislativa sobre política deportiva en el ámbito autonómico; programación de subvenciones al deporte; educación Física y actividad deportiva escolar; la formación de técnicos y animadores deportivos y la gestión de los Centros de formación de los licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
- c) Entes Locales, tales como Ayuntamientos, Diputaciones y Cabildos:** según el Consejo Superior de Deportes⁵⁰, este tipo de entidades, principalmente los Ayuntamientos son los gestores de las actividades deportivas. Favorecen y posibilitan el desarrollo de la actividad deportiva a través de escuelas deportivas municipales, patronatos deportivos y entidades asociativas deportivas de ámbito local. Se encargan de tener en cuenta en los planes generales de urbanismo la construcción de instalaciones deportivas, construir instalaciones deportivas locales y gestionarlas, desarrollar programas para promocionar el deporte y ayudar a los clubes deportivos de su territorio.

⁴⁹ Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/3-estructura-del-deporte-espanol/>

⁵⁰ Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/3-estructura-del-deporte-espanol/>

Sector Privado

- **El Comité Olímpico Español:** es una Asociación sin fines de lucro, que se rige por sus propios estatutos y reglamentos en base a los principios y normas del Comité Olímpico Internacional. Su principal objetivo es la promoción y difusión de los ideales olímpicos. De esta manera y según el artículo 48 de la Ley 10/1990, del Deporte, se reconocen estas particularidades del Comité Olímpico Español, otorgándole además la consideración de entidad de utilidad pública⁵¹. Existe un programa creado en 1988 que garantiza unas condiciones económicas y de entrenamiento para los deportistas de élite españoles. Dicha iniciativa es la Asociación Deportes Olímpicos (ADO), que fundamental para el apoyo del deporte de elite de cara a la cita de los Juegos Olímpicos de Barcelona´1992. ADO está compuesta por tres organismos que han estado involucrados en el proyecto desde su creación: el Comité Olímpico Español (COE), el Consejo Superior de Deportes (CSD) y Radiotelevisión Española (RTVE)⁵².

- **Comité Paralímpico Español:** según la página oficial del Comité Paralímpico Español, se concibe como un organismo sin fines de lucro que está formado en base a los principios y normas del Comité Paralímpico Internacional. Es el órgano de unión y coordinación de todo el deporte para personas con discapacidad en los ámbitos del estado Español y en estrecha colaboración con el CSD. Forman parte del Comité Paralímpico las federaciones polideportivas y unideportivas paralímpicas y las federaciones no paralímpicas, que son quienes organizan todo el deporte de competición en nuestro país y que cuentan, en total, con más de 13.000 deportistas afiliados. Así mismo en la Asamblea General del Comité Paralímpico Español están representados los Ministerios de Educación, Cultura y Deporte; de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y de Asuntos Exteriores y Cooperación, así como el Comité Olímpico Español y la Asociación de Periodistas e Informadores Deportivos⁵³.

- **Las Ligas Profesionales:** son entidades privadas con personalidad jurídica propia y autonomía interna y funcionamiento respecto a la Federación deportiva Española correspondiente y de la que forman parte. Están integrados los Clubes que participan en las competiciones oficiales de carácter profesional y de ámbito nacional. Existen dos Ligas profesionales: la Liga Profesional de Fútbol (LPF) y la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB), Balonmano y Voleibol.

- **Federaciones Deportivas Españolas:** según el Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, las federaciones deportivas son entidades privadas de ámbito de actuación nacional, integradas por las Federaciones deportivas de ámbito autonómico, tales como clubes deportivos, deportistas, técnicos, jueces, árbitros, ligas profesionales y otras entidades

⁵¹ Disponible en: <http://www.coe.es>

⁵² Disponible en: <http://www.ado.es>

⁵³ Disponible en: <http://www.paralimpicos.es>

interesadas en la promoción y desarrollo de una modalidad deportiva específica. En la actualidad y según el CSD existen 58 federaciones, de las cuales 53 son unideportivas y 5 polideportivas. Además de gestionar, organizar y reglamentar las especialidades deportivas, ejercen bajo la tutela del CSD funciones tales como, actuar en coordinación con las Federaciones de ámbito autonómico para la promoción de las modalidades deportivas, diseñar, elaborar y ejecutar con las federaciones autonómicas los planes de preparación de los deportistas de alto nivel en sus modalidades, organizar las competiciones oficiales de carácter internacional que se celebran en territorio Español o controlar las subvenciones que asignen a las Asociaciones y Entidades deportivas en función de lo que dicte el CSD, entre otras⁵⁴.

- **Federaciones Deportivas Autonómicas:** son asociaciones privadas de carácter deportivo cuyo ámbito territorial coincide con el de la Comunidad Autónoma correspondiente, con personalidad jurídica propia, que se constituyen y regulan por lo establecido en las normas dictadas por las CCAA⁵⁵.

- **Entidades Asociativas Deportivas:** según la Ley 10/1990 del deporte este tipo de entidades se clasifican en: clubes, agrupaciones de clubes de ámbito estatal, entes de promoción deportiva de ámbito estatal y federaciones deportivas españolas. Son consideradas como Asociaciones privadas cuyo fin es promocionar una o más modalidades deportivas, la práctica deportiva de sus asociados y la participación de los mismos en actividades y competiciones. Para el desarrollo de la actividad deportiva objeto de creación, dichas agrupaciones coordinarán su gestión con las federaciones deportivas de ámbito autonómico que tengan contemplada tal modalidad deportiva. El reconocimiento de estas agrupaciones se revisará cada tres años.⁵⁶

A modo de resumen, en la siguiente tabla se sintetizan los hitos históricos fundamentales que representan la institucionalización del deporte en nuestro país, desde sus orígenes hasta la actualidad.

⁵⁴ Disponible en: <http://www.feb.es>

⁵⁵ Disponible en: <http://www.espeleoastur.as>

⁵⁶ Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte

Tabla 1.3. Cronología de la Institucionalización del deporte en España

AÑO	ACONTECIMIENTO
1894	Real Federación Colombófila Española
1895	Conferencia Gimnástica Española
1895	Club Gimnástico de Tarragona
1895	Federación Nacional del Deporte Español "Unión Velocípeda Española"
1898	Llamamiento para formar la Confederación de las Sociedades Gimnásticas Españolas por N. Masferrer
1899	Federación de Gimnasia
1900	Federación Tiro Olímpico
1900	Federación de Vela (siendo hoy la RFEV)
1909	Federación de Tenis
1909	Nombramiento como miembro del COI a D. Gonzalo de Figueroa y Torres
1910	Federación Fútbol
1918	Federación Atletismo y Remo
1920	Federación Natación
1922	Federación Montañismo
1923	Federación de Baloncesto, Boxeo, Hockey, Rugby y Montañismo
1924	Comité Olímpico Español
1938	Comité Olímpico Español como representante del deporte Español
1938	Consejo Nacional de Deportes
1940	Federación automóvil, caza, esquí, hípica, pelota, pesca y polo
1941	Delegación Nacional de Deportes (Gral. Moscardó)
1945	Pérdida de la autonomía de las Federaciones, dependiendo de la Delegación de Deportes
1956	Nueva denominación: Delegación Nacional de Educación Física y Deportes
1956	Nuevo Delegado Nacional de Educación Física y Deportes (D. José Elola Olasa)
1961	Ley de Educación Física se denomina la Ley de Elola Olasa
1961	Ley de Educación Física (se sustituirá en 1980 por la Ley del Deporte)
1961	INEF (D. José María Cagigal)
1975	Firma de la Carta Europea del Deporte
1977	Consejo Superior de Deportes (decreto 2259/1977)
1977	Heredero de la Delegación Nacional de Deportes
1977	Asamblea General del Deporte (Madrid)
1978	Constitución Española y Leyes Autonómicas del Deporte
1978	Carta Magna
1980	Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte
1988	Programa ADO
1988	Ley 8/1988, de 7 de abril, del Deporte de Cataluña
1990	Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte
1990	Las Federaciones deportivas españolas recuperan su autonomía
1990	Ley 9/1990, de 22 de junio, del Deporte de Castilla-León
1992	Juegos Olímpicos de Barcelona
1993	Ley 4/1993, de 16 de julio, del Deporte de la Región de Murcia
1993	Ley 4/1993, de 16 de marzo, del Deporte de Aragón
1994	Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del Deporte de la Comunidad Valenciana
1994	Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del Deporte de la Comunidad de Madrid
1994	Ley 2/1994, 29 de diciembre, del deporte de Asturias
1995	Comité Paralímpico Español
1995	Ley 3/1995, de 21 de febrero, del Deporte de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares
1995	Ley 1/1995, de 2 de marzo, del Deporte de Castilla La Mancha
1995	Ley 2/1995, de 6 de abril, del Deporte de Extremadura
1995	Ley 8/1995, de 2 de mayo, del Deporte de la Comunidad de la Rioja
1997	Ley 21/1997, de 3 de julio, reguladora de las Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos
1997	Ley 8/1997, de 9 de julio, Canaria del Deporte
1997	Ley 11/1997, de 22 de agosto, general del deporte de Galicia
1998	Ley 14/1998, de 11 de junio, del deporte del País Vasco
1998	Ley 6/1998, de 14 de diciembre, del Deporte de Andalucía
1999	Ley 8/1999, de 30 de julio, de la Jurisdicción Deportiva y de modificación de las Leyes 8/1988, del Deporte, y 11/1984, de creación del organismo autónomo Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña
2000	Ley 2/2000, de 3 de julio, del Deporte de Cantabria
2000	Ley 2/2000, de 12 de julio, del Deporte de la Región de Murcia
2001	Ley FORAL 15/2001, de 5 de julio, del Deporte de Navarra
2010	Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual

Fuente: Elaboración propia

En este epígrafe, nos interesa además incidir en el origen de la creación de las federaciones deportivas en España, como máximo órgano asociativo, que integra clubes deportivos, entidades y asociaciones.

Según afirma Calatayud (2002), las razones que motivan la aparición de las primeras federaciones deportivas en España son: por un lado, la práctica de un deporte que estimuló a sus participantes a constituirse en federación y porque los diferentes deportes organizan y definen sus normas.

Así mismo, Calatayud (2002) y Rivero (2003) aseguran que los clubes que se fueron fundando (1873) desarrollaban sus actividades a nivel social, pero su asociación en forma de federación no se produjo hasta algunos años más tarde (1884). De esta manera y a pesar de que los clubes existentes estaban relacionados con deportes, tales como la gimnasia, el fútbol, la vela o la hípica, la primera federación española que se constituye como tal es la Real Federación Colombófila Española⁵⁷ que aparece en 1884.

Calatayud (2002) y Rivero (2003) manifiestan que la siguiente federación fue la de Ciclismo en 1885, denominada Federación Nacional del deporte español “Unión Velocípeda Española” cuya sede sería trasladada a Barcelona al año siguiente. La siguiente federación, después de la de Ciclismo, fue la Federación de Gimnasia en 1899. En este sentido, Otero (2003) y Rivero (2003) añaden que otros deportes también denominados aristocráticos fundaron sus respectivas federaciones: estos fueron el Tiro Olímpico en 1900, antes denominado de Pichón o la Federación de Clubes Náuticos (siendo hoy la Federación Española de Vela). Unos años más tarde, se fundó la Federación de Tenis en 1909.

En cuanto a los deportes más populares, tales como el atletismo, el fútbol, boxeo, hockey y la natación, Rivero (2003) incide en que fueron los más accesibles a las clases medias y se podían practicar dentro de las sociedades gimnásticas. Este mismo autor afirma que fue a partir de los años 20 y hasta los años 30 del siglo XX cuando se conformó definitivamente el sistema asociativo y federativo español, tanto a nivel regional como nacional. En este periodo se fundan las siguientes federaciones: fútbol (1910), atletismo⁵⁸ y remo (1918), natación (1920), montañismo (1922), y baloncesto, boxeo, hockey, rugby y motociclismo (1923). Este año 1923 fue, según indica Calatayud (2002), un año destacado por la creación de estas últimas nuevas federaciones deportivas, que actuaban independientemente y a través del Comité Olímpico Español fundado en 1924. Tal y como ya hemos reseñado, fue Barcelona, durante los años 20 el centro impulsor de numerosos deportes, tal y como queda

⁵⁷ La RFCE fue la primera Federación Española: fue fundada por el Comandante Ingeniero D. Pedro Vives y Vich. Asimismo, según el libro de honor de la Real Federación Colombófila, ésta fue la primera entidad organizada de colombofilia que practicaba la paloma mensajera como deporte.

⁵⁸ La Confederación Española de Atletismo fue fundada en 1918 y dos años después dio lugar a la Real Federación, afiliándose de inmediato a la Federación Internacional para asegurar su presencia en los Juegos Olímpicos.

patente con la fundación de nuevas federaciones nacionales que tuvieron su sede en la ciudad condal.

En años sucesivos, y concretamente a partir de 1940, Calatayud (2002) afirma que el deporte asiste a una reconstrucción cuando surgen las diferentes federaciones de automóvil, caza, esquí, hípica, pelota, pesca y polo.

En 1945 las federaciones pierden su autonomía, según el Estatuto Orgánico de la Delegación Nacional de Educación Física y Deportes de junio de 1945, y pasan a depender de la Delegación Nacional de Deportes, a quién también le correspondía el nombramiento de sus Presidentes y Juntas Directivas. En este sentido, y siguiendo de nuevo a Calatayud (2002), hasta que no se aprobó la Ley del Deporte de 1990, las federaciones deportivas españolas no recuperaron su capacidad de autonomía.

1.3. Una propuesta taxonómica de las organizaciones deportivas

En este epígrafe se establece una propuesta de clasificación de las organizaciones deportivas, atendiendo a distintos criterios utilizados por autores de referencia, que derivan en una amplia taxonomía.

Gómez, Opazo y Martí (2008) afirman que la bibliografía que a día de hoy existe sobre organizaciones deportivas, principalmente se centra en *la promoción y el desarrollo del deporte*, ya sea a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición. Estos autores diferencian tres grandes categorías de organizaciones deportivas: *los organismos de gobierno deportivo, las organizaciones proveedoras de actividad deportiva y las organizaciones productoras de eventos deportivos*.

Mestre, Brotons y Álvaro (2002) realizan una clasificación en cuanto a los *distintos diseños de estructuras de organizaciones* (aunque la tendencia general sea la imitación de diseños), y también proponen otro tipo de clasificación en función de *las necesidades de las organizaciones*. En cuanto al *diseño de la estructura* establecen: la estructura funcional, la estructura por planes, la estructura territorial, la estructura orientada al deportista y la estructura matricial; la clasificación *según las necesidades* sería: *la estructuras por proyectos, las estructuras por procesos y las estructuras complejas*.

Puig, Moreno y López (2010) abordan el estudio de las organizaciones deportivas en base al *tipo de asociación deportiva*. Y así, establecen como taxonomía: *club distintivo, club integrador, club deportivo, uniones, asociación de deportes tradicionales, asociación de deporte para todos y clubes profesionales*. Monroy y Saéz (2010) coinciden con estos mismos autores, cuando se refieren a la Ley del Deporte de 1990, en la que se señala la variedad de clubes deportivos en base al tipo de asociación deportiva; proponen la siguiente

clasificación: *clubes deportivos elementales, clubes deportivos básicos y sociedades anónimas deportivas.*

Acosta (2002) insiste en el hecho de que una buena organización deportiva requiere de una estructura adecuada, un buen sistema operativo, gestores competentes y empleados motivados. Y aborda el estudio de las organizaciones deportivas en función de la *división de tareas y el trabajo* que desempeñe cada uno de los miembros que la componen e integran. Su clasificación es la siguiente: *organización lineal, organización funcional, organización territorial, organización control gubernamental o central y organización burocrática.* Aragón (1991) añade, en este sentido, que dependiendo del volumen de negocio, del número de instalaciones y del personal que trabaja en la entidad deportiva, resulta relevante el tipo de estructura que se va a implantar. Su tipología se basa en tres categorías: *estructura centralizada, estructura descentralizada y estructura funcional.*

Peiró, Ramos, González, Rodríguez y Tordera (1995) realizan una clasificación en base *al uso de las instalaciones y las demandas deportivas.* De esta manera, la tipología que presentan es la siguiente: *modelo sumativo, modelo de modulación y modelo de mediación.*

Por último, Porro (1997) interpreta el desarrollo de las organizaciones deportivas como un proceso longitudinal en el que la tipología de las mismas depende de *la dimensión* en la que se realice dicho análisis: *en función de su estructura, en función de la interpretación de la organización y en función de las relaciones de la organización.*

A modo de síntesis, para una mayor comprensión e interrelación de las diferentes categorías y criterios establecido por dichos autores, podemos clasificar a las organizaciones deportivas, a partir de la siguiente tabla:

Universidad de Alicante

Tabla 1.4. Clasificación de las organizaciones deportivas

Criterio	Categorías	Autores
Según la promoción y el desarrollo del deporte	Los organismos de gobierno deportivo Las organizaciones proveedoras de actividad deportiva Las organizaciones productoras de eventos deportivos	Gómez, Opazo y Martí (2008)
Según el diseño de la estructura	Estructura funcional Estructura por planes Estructura territorial Estructura orientada al deportista Estructura matricial	Mestre, Brotons y Álvaro (2002)
Según las necesidades	Estructura por proyectos Estructura por procesos Estructuras complejas	Mestre, Brotons y Álvaro (2002)
Según el tipo de asociación deportiva	Club deportivo Club distintivo Club integrador Uniones Asociación de deportes tradicionales Asociación de deporte para todos Clubes profesionales Clubes deportivos elementales Clubes deportivos básicos Asociaciones Anónimas Deportivas	Puig, Moreno y López (2010), Monroy y Sáez (2010)
Según la división de tareas	Organización lineal Organización funcional Organización territorial Organización control gubernamental o central Organización burocrática Estructura centralizada Estructura descentralizada Estructura funcional	Acosta (2002) y Aragón (1991)
Según el uso de las instalaciones y la demanda	Modelo sumativo Modelo de modulación Modelo de mediación	Peiró, Ramos, González, Rodríguez y Tordera (1995)
Según la dimensión	En función de su estructura En función de la interpretación de la organización En función de las relaciones de la organización	Porro (1997)

Fuente: Elaboración propia

Nuestro objetivo con esta aproximación es realizar una clasificación pertinente propia, desde el punto de vista de la orientación de nuestro proyecto de investigación. Pretendemos, simplemente, establecer diferentes criterios de clasificación, a partir de los utilizados por los autores citados anteriormente, para establecer una tipología de las organizaciones deportivas como objeto de estudio.

Hemos intentado que ésta sea lo más amplia posible y, para ello, hemos adaptado los criterios manejados por los diferentes autores estudiados, a una clasificación de las organizaciones deportivas, resultante del análisis cruzado de las diferentes propuestas halladas.

A continuación pasamos a desarrollar una propuesta taxonómica propia, atendiendo a las diversas tipologías reflejadas en la tabla anterior.

1.3.1. Como actores de la promoción y el desarrollo del deporte, a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición (Gómez, Opazo y Martí, 2008):

a) Los organismos de gobierno deportivo: son aquellas organizaciones gubernamentales o no gubernamentales que se encargan de la gestión y desarrollo de una clase de deporte a nivel regional, nacional e internacional. Supone el diseño y revisión de las normas, sanciones para el juego deportivo y el diseño de un calendario de actividades para los deportistas. La finalidad para este tipo de organizaciones es el fomento del deporte a través de su desarrollo y promoción. De esta forma, en cada entidad, existe un organismo de gobierno deportivo, un consejo consultivo y un presidente para tomar decisiones, además de una junta directiva que asume responsabilidades directas en las políticas de gestión y desarrollo de las modalidades deportivas.

b) Las organizaciones proveedoras de actividad deportiva: ofrecen programas de actividad física de tipo competitivo o recreativo, tanto de deportes individuales como por equipos. A este tipo de organizaciones forman parte los clubes, gimnasios, *fitness centers* y centros comunitarios. Pueden pertenecer tanto al sector público o privado y pueden desarrollar su actividad como organizaciones lucrativas o sin ánimo de lucro.

c) Las organizaciones productoras de eventos deportivos: son aquellas organizaciones deportivas cuya finalidad trata de gestionar los encuentros deportivos. El gran interés e importancia que ha despertado en el deporte profesional de élite ha hecho que surjan este tipo de organizaciones que se dedican a la producción de los encuentros deportivos. De esta forma las organizaciones productoras de eventos deportivos, tales como clubes, gimnasios, *fitness centers* y centros comunitarios, diseñan un calendario de competiciones que se estructura en temporadas y se extiende por periodos anuales. Dichas organizaciones aseguran no sólo los encuentros, sino también el espectáculo de cara a los aficionados. La

singularidad de este tipo de organizaciones es que desarrollan competiciones deportivas de alto nivel profesional y bajo la modalidad de deporte-espectáculo.

En este epígrafe, nos interesa incidir en la primera de las categorías: *los organismos de gobierno deportivo*, que son los principales actores responsables de la promoción y desarrollo del deporte en nuestro país. Para ello, resulta imprescindible realizar una referencia a la Ley del Deporte 10/1990⁵⁹ que es la norma en la que se alude a todos y cada uno de ellos. Los actores de promoción y desarrollo del deporte son los que tienen como finalidad exclusiva el desarrollo y organización de actividades físicas y deportivas. Así mismo, la Ley del Deporte 10/1990 señala durante todo su desarrollo cuáles son los principales actores de promoción del deporte: *los clubes deportivos, las agrupaciones de clubes, las ligas profesionales, los entes de promoción deportiva, las federaciones deportivas españolas, el Comité Olímpico Español y el Paraolímpico*.

- **Los clubes deportivos:** que son considerados como asociaciones privadas, integradas por personas jurídicas o físicas, que promocionan de una o varias modalidades la práctica deportiva y la participación en actividades y competiciones deportivas. Dichas asociaciones privadas se inscriben en el Registro de Asociaciones deportivas a partir de su acta fundacional, otorgada ante notario y los estatutos del club en el Registro de Asociaciones Deportivas.

- **Las agrupaciones de clubes:** son las asociaciones deportivas, y por tanto personas jurídicas de derecho privado y sin ánimo de lucro, que buscan la promoción, organización y desarrollo de actividades deportivas para aquellas modalidades que no contemplan las federaciones deportivas. Según el artículo 12 de la Ley del Deporte 10/1990, se constituirán en el caso de que exista una sola agrupación que pueda regular una única modalidad deportiva (sin que puedan existir dos agrupaciones para una sola modalidad deportiva). Su finalidad es desarrollar actuaciones deportivas en aquellas modalidades y actividades no contempladas por las federaciones deportivas españolas. De esta manera, dichas agrupaciones coordinarán su gestión con las federaciones deportivas de ámbito autonómico que tengan contemplada tal modalidad.

- **Las ligas profesionales:** son de obligatoria constitución por parte de las federaciones deportivas españolas donde exista competición oficial de carácter profesional a nivel nacional. Según el artículo 41 de la Ley del Deporte 10/1990, sólo se crearán cuando existan competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal. Sus competencias son: organizar sus propias competiciones en coordinación con la federación correspondiente y bajo los criterios del Consejo Superior de Deportes

⁵⁹ BOE núm. 249, de 15 de octubre de 1990. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-25037>

(CSD). En este sentido, Blanco (2010) afirma que la aplicación genérica de transformación de los clubes en sociedades anónimas deportivas, constituyen un modelo parcial que ha impedido que las competiciones oficiales de ciertas modalidades deportivas fueran calificadas de carácter profesional.

- **Los entes de promoción deportiva:** como una figura asociativa de segundo grado, formada por asociaciones de clubes o entidades deportivas que tienen como finalidad exclusiva el desarrollo y organización de actividades físicas y deportivas con finalidades lúdicas, formativas o sociales, Según el artículo 42 del Capítulo V Entes de Promoción Deportiva de la Ley del Deporte 10/1990 existen entes de promoción deportiva⁶⁰ que han sido reconocidos de utilidad pública por el Consejo de Ministros, a propuesta del Ministerio de Educación y Ciencia, tras presentar toda la documentación necesaria para la tramitación y requisitos establecidos, al igual que las demás entidades deportivas. Su reconocimiento será revisado cada cuatro años por la Comisión Directiva del Consejo Superior de Deportes. Así mismo, el artículo 42 incide en su funcionamiento interno democrático y autónomo respecto de cualquier organización política, sindical, económica o religiosa. La participación en competiciones nacionales organizadas por estos entes serán incompatibles con las actividades nacionales tuteladas por las federaciones deportivas nacionales en esa misma actividad deportiva.

- **Las federaciones deportivas españolas** son entidades privadas, con personalidad jurídica propia, que promueven y desarrollan las actividades deportivas que le son propias por todo el territorio del Estado. Según el artículo 31 de la Ley del Deporte 10/1990, además de sus propias competencias, también ejercen funciones públicas de carácter administrativo porque actúan como agentes colaboradores de la Administración Pública. Todas sus funciones están bajo la tutela del Consejo Superior de Deportes y son las siguientes: *calificar y organizar las actividades deportivas oficiales nacionales; actuar en coordinación con las federaciones autonómicas para promocionar su modalidad deportiva; diseñar, elaborar y ejecutar los planes de preparación de los deportistas de alto nivel en su respectiva modalidad; colaborar con la Administración del Estado y la de las Comunidades Autónomas en la formación de técnicos deportivos; organizar las competiciones oficiales de carácter internacional y controlar las subvenciones que asignen a las asociaciones y entidades deportivas.*

⁶⁰ Tal y como afirma Blanco (1999), los siguientes entes de promoción deportiva de ámbito estatal se encuentran inscritos en el Registro Deportivo del Consejo Superior de Deportes: ente de promoción deportiva “José María Cagigal” considerada como una asociación española de deporte para todos; ente de promoción deportiva “Eusebio Millán” creado para el desarrollo escolar en colegios privados religiosos; o el ente de promoción deportiva “Asociación española de Bridge”.

En el artículo 33 se expone que serán las federaciones quienes se encargarán de elegir a los deportistas de la selección española de cada modalidad deportiva para representar a España en competiciones de carácter internacional.

- **El Comité Olímpico Español (C.O.E.):** considerado como una asociación sin ánimo de lucro, que busca el desarrollo del movimiento olímpico y la difusión de los ideales olímpicos. Según el artículo 48 de la Ley del Deporte 10/1990, el Comité Olímpico Español organiza la inscripción y participación de los deportistas españoles en los Juegos Olímpicos, colabora en su preparación y estimula la práctica de las actividades representadas en dichos juegos. Se erige como representación del Comité Olímpico Internacional (Robinson, L., & Minikin, 2011) en cada uno de los países anfitriones de los Juegos. Está formado por un órgano directivo que se constituye a su vez por un órgano legislativo, ejecutivo y consultivo. Este tipo de órganos son elegidos a sí mismos por cooptación⁶¹.

- **El Comité Paralímpico Español⁶² (C.P.E.):** como figura asociativa que impulsa el deporte paralímpico integrando a los deportistas discapacitados. Se crea con la misma estructura, visión y misión que el Comité Olímpico Español (C.O.E.) y está integrado en él. Según el artículo 48 de la Ley del Deporte 10/1990 declara que tiene la misma naturaleza y ejerce las mismas funciones que el Comité Olímpico Español pero con deportistas con discapacidades físicas, sensoriales, psíquicas y cerebrales.

A modo de síntesis, podemos concluir que los principales actores para la promoción del deporte en España son las asociaciones o clubes deportivos, los cuáles deben cumplir una serie de requisitos y exigencias que cercioren su competencia y eficiencia como entes de promoción deportiva. Las organizaciones deportivas estatales y autonómicas se registra en el CENID⁶³ (Censo Nacional de Instalaciones Deportivas), dirigido por el Consejo Superior de Deportes⁶⁴ en 1990 (González, 2004), con la posibilidad de consultar datos desagregados a nivel autonómico, provincial y municipal.

Así mismo las organizaciones deportivas que han sido censadas como instalaciones deportivas son aquellas construcciones necesarias para la práctica de una actividad

⁶¹ Sistema de nombramiento o reclutamiento por nominación, por el cual cualquier asociación nombra internamente a sus propios miembros, sin dependencia de criterios externos. Disponible en: <http://www.coe.es>

⁶² La Ley 10/1990 del Deporte fue modificada por el Artículo 109 de la Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social. Una de esas modificaciones (artículo 109.10) fue dar nueva redacción al artículo 48, apartado 6, por el que se reconoce a ese Comité la misma naturaleza y funciones análogas que al Comité Olímpico Español y, en consecuencia, introdujo en el mismo un nuevo apartado 7, en el que se extiende el régimen tributario del Comité Olímpico al Comité Paralímpico.

⁶³ Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/1CenInstDep>

⁶⁴ Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/inst-dep/censo/publicaciones-censo-2005-madrid.pdf>

deportiva cuyo espacio deportivo no sea convencional, por ejemplo los refugios de montaña o los campos de tiro.

En cuanto a los espacios deportivos, el CENID distingue la siguiente tipología: *espacio deportivo convencional* (EDC), que es el lugar donde se puede realizar la práctica deportiva reglada (todos aquellos espacios de actividad física que cumplen los requisitos federativos); *espacio deportivo no convencional* (ENC)⁶⁵, que es el lugar donde se puede realizar la práctica deportiva (que no tiene regulada sus dimensiones y ha necesitado una determinada inversión). Por último, Espacios No Reglamentarios (ENR), que son espacios que por su tipo podrían ser considerados como EDC pero no tienen el pavimento adecuado y/ o no tienen las medidas mínimas reglamentarias.

En este recorrido que hemos realizado sobre los actores promotores del deporte, no podemos obviar la contribución de Blanco (2010), cuando manifiesta que las Fundaciones de naturaleza privada también representan como “estructura funcional” otro tipo de entidad de promoción deportiva porque son utilizadas por los entes locales para la gestión de determinados servicios deportivos. En este sentido, la Ley del Deporte 10/1990 no se refiere a las Fundaciones como una estructura funcional definida. En cambio, según la Ley 30/1994⁶⁶, las fundaciones son entidades privadas que desean vincular un patrimonio al desarrollo, sin ánimo de lucro, de una actividad de interés general, como por ejemplo el deporte. De esta manera, Blanco (2010) considera que las Fundaciones sí serían una estructura funcional porque pueden participar en diferentes actividades de interés general, como el deporte, para acogerse así a un régimen fiscal favorable.

1.3.2. Como estructuras funcionales u operativas (Mestre, Brotons y Álvaro, 2002):

a) Estructura departamental: se fundamenta en una división por cometidos o tareas, de acuerdo a las funciones principales que lleva a la práctica la entidad. Cada federación o entidad deportiva desarrolla sus propias funciones con una estructura departamental formada por diferentes unidades de trabajo: departamento de dirección y gestión estratégica, departamentos técnicos y de gestión administrativa (competiciones y asignación de jueces/árbitros...) departamento de comunicación (gestión de la difusión de publicaciones y resultados deportivos), servicio médico y sanitario, entre otros. En el seno de cada uno de ellos se llevan a cabo una serie de funciones. Este tipo de estructura es idónea para asociaciones y entidades cuyas actividades estén bastante estandarizadas, y que presentan una diversidad de servicios en los que la coordinación interdepartamental debe ser óptima.

⁶⁵ Por ejemplo: un circuito de mantenimiento o de bicicleta. En esta categoría también se incluyen como ENC una serie de espacios que si bien pueden tener en ocasiones reguladas sus dimensiones o permitir la práctica reglada, tradicionalmente no han sido incluidos entre los EDC (pistas de esquí, circuitos permanentes de motor, campos de golf o velódromos, entre otros).

⁶⁶ Disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1994-26004

b) Estructura por planes/proyectos: se centra en unos objetivos a medio y largo plazo, así como el establecimiento de metas como objetivos estratégicos, y se establece para ello plazos temporales de trabajo. Las funciones se orientan hacia la obtención de un resultado concreto y definido. En este modelo, el responsable de cada departamento asume competencias como encargado del mismo porque en torno a él trabajan profesionales con distintas funciones. Este tipo de estructuras se da en grandes organizaciones, federaciones y clubes grandes. Las organizaciones estructuradas por planes, son más dinámicas y con mayor capacidad de adaptación a situaciones externas inestables y cambiantes. Como aspecto más negativo podemos destacar la posible pérdida de la visión de conjunto y de organización compleja que se integra en un sistema social, mucho más amplio, y que trasciende la propia idiosincrasia de la entidad deportiva.

c) Estructura territorial: principalmente se aplica en las federaciones deportivas cuando se crean federaciones nacionales, federaciones autonómicas o de carácter territorial; a su vez cada una de ellas se estructura en comarcas y sectores provinciales. Este tipo de organizaciones se orienta de la misma forma que las organizaciones por planes, puesto que persigue una gestión óptima en todo un territorio, geográficamente delimitado. Esta estructura conlleva la necesidad de contar con un amplio equipo de coordinación central y de desarrollo en cada sede, por lo que la responsabilidad queda delegada en cada una de las zonas. Se trata de una estructura en la que se integran diferentes delegaciones territoriales y el control y seguimiento de todas y cada una de ellas en sus respectivos ámbitos de actuación.

d) Estructura orientada por procesos: se basa en las necesidades de las distintas tipologías del deportista, y que atiende la organización deportiva como responsable (única o en coordinación con otras esferas): escuelas de iniciación, escuelas de entrenamiento y enseñanza, escuelas de tecnificación, escuelas de padres⁶⁷, que requieren una atención, unos horarios y unas metodologías. Este tipo de organizaciones atiende las necesidades reales de los integrantes en cada entidad deportiva de forma muy personalizada en momentos fundamentales y críticos para la trayectoria profesional de los deportistas.

e) Estructura matricial: surge de la unión y/o combinación de los modelos anteriores: el funcional, el de planes, la territorial y el orientado al deportista. Permite generar estructuras deportivas como asociaciones deportivas de tipo territorial y, a su vez, cada una de ellas, integrando, por ejemplo, lo que representa un modelo como la estructura por planes. En este modelo matricial, los técnicos se organizan por funciones de manera que trabajan de forma específica por planes concretos orientados a los deportistas. De esta forma, se atiende

⁶⁷ Se trata de un proceso formativo organizado que suele ir dirigido a un colectivo determinado y preferente de padres y madres fundamentalmente, o personas que tengan proyectado serlo, y que podría abrirse a agentes sociales que aborden temáticas relacionadas con este campo. Su desarrollo se proyecta de forma continuada o con intervalos durante un periodo de tiempo, procurando incidir sobre la formación en conocimientos, valores, creencias, actitudes, habilidades y conductas del grupo.

las necesidades de la propia organización deportiva, la de los deportistas y la del resto de los usuarios de las infraestructuras deportivas.

1.3.3. Según el tipo de asociacionismo (Puig, Moreno y López, 2010):

a) Club deportivo: aunque en sus orígenes pudieran tener un sentido distintivo o integrador, en la actualidad su sentido se centra en el deporte, que representa la razón fundamental por la cual se encuentran vinculados al entramado institucional constituido por las federaciones deportivas. La actividad del Club se centra en la organización de equipos (casi siempre centrados en un solo deporte) que participan en competiciones de diversa índole. Son clubes de tamaño medio o pequeño, entre 50 y 300 socios. Suelen poseer instalaciones deportivas o locales sociales propios. Se clasifican, a su vez, en *clubes deportivos elementales* (se constituyen por medio de fundadores o el deseo de sus promotores y poseen una gran autonomía en cuanto al establecimiento de sus normas internas de funcionamiento), y en *clubes deportivos básicos* (para su constitución es necesario que los fundadores inscriban en el *Registro de Asociaciones Deportivas*⁶⁸ el acta fundacional. Esta acta debe ser firmada ante notario al menos por cinco fundadores y recoger la voluntad de éstos de constituir un club con un exclusivo objeto deportivo).

b) Club distintivo: se trata de los clubes más antiguos (1750), aunque también los hay de reciente creación. En general están compuestos por clases sociales altas o medias-altas. El número de asociados supera los 500. Suelen contar con instalaciones propias y, aunque en su denominación se hace referencia a un solo deporte, constan de más de una sección deportiva. Tienen equipos que les representan en las competiciones deportivas de alto nivel, pero también una intensa actividad deportiva de ocio dirigida al conjunto de personas asociadas. Estos clubes son mucho más que un club deportivo: son núcleos donde se tejen y refuerzan las relaciones sociales, como añadido al disfrute y el ocio que puede representar cualquier actividad deportiva.

c) Club integrador: nacieron en los años 60, cuando las grandes áreas urbanas vivían un intenso proceso industrializador. No suelen contar con instalaciones propias y, en general, tan sólo tienen una sección deportiva (la mayoría de veces de fútbol). No cuentan con muchos asociados porque lo forman los que participan en competiciones y quienes organizan las actividades o tienen responsabilidades técnicas.

d) Uniones: son clubes sin orientación deportiva competitiva puesto que casi siempre están relacionados con el excursionismo o actividades afines. El tamaño varía aunque algunos de ellos llegan a contar con un número muy elevado de personas asociadas (5000 o más).

e) Asociación de deportes tradicionales: ya nos hemos referido a estas asociaciones al analizar las raíces históricas de las asociaciones deportivas. El deporte principal entorno al

⁶⁸ Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/leg-infoinst/rd1835-1991federaciones.pdf>

cual se organizan es la pelota vasca en todas sus modalidades, tales como trinquete, frontón de 30 metros, frontón de 36 metros y frontón de 54 metros.

f) Asociación de deporte para todos: responde a lo se podría llamar nuevos desarrollos del deporte. Sus orígenes deben situarse después de la muerte de Franco. Se constituyeron asociaciones que perseguían la promoción del deporte entre toda la población. Estas asociaciones crearon escuelas de iniciación deportiva en muchos barrios, asociaciones para marchas populares, asociaciones deportivas, entre otras, que aún hoy en día existen. Tienen tamaños variados, no suelen contar con instalaciones propias, establecen convenios de colaboración con los Ayuntamientos, intentan combinar ofertas rentables con otras que no lo son pero que tienen importancia social y tienden a una relativa profesionalización con el fin de ofrecer servicios más adecuados⁶⁹.

g) Clubes profesionales: se crean o nacen por las victorias obtenidas y el espectáculo que generan. Crean verdaderos sentimientos de adhesión colectiva, y otorgan una cierta distinción a las ciudades a las que representan, siendo vitales los patrocinadores y colaboradores comerciales, sin los cuales su existencia sería prácticamente imposible.

h) Asociaciones Anónimas Deportivas: este tipo de Sociedades están por encima de lo clubes profesionales y establecen una jerarquía por tamaño sujetas al Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre⁷⁰, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas. A partir de la Ley 10/1990 del Deporte, estas Sociedades Anónimas Deportivas son la forma jurídica que toman los Clubes o sus equipos profesionales, participantes en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal. En lo referente a la participación en competiciones profesionales han de inscribirse en el Registro de Asociaciones Deportivas correspondiente y en la Federación respectiva⁷¹.

1.3.4. Según el nivel de jerarquización vertical y horizontal (control de tareas) (Acosta, 2002):

a) Estructura lineal vertical: la autoridad y responsabilidad se centraliza en una sola persona (director o presidente) o en muy pocos cargos ejecutivos vinculados a la gestión de la entidad deportiva. Representa una estructura muy rígida en cuanto a delegación de

⁶⁹ Su existencia legal queda fijada en la Ley del Deporte de 1990 donde se las diferencia de los clubes deportivos y son recogidas en el apartado "antes de promoción". En noviembre de 1994 fue declarado legal el primer ente de promoción en España. Se trata de la Asociación Española de Deporte para Todos (AEDpT). Todo ello es importante porque significa el reconocimiento oficial de una red organizativa distinta a la que constituyen los clubes vinculados a las federaciones deportivas.

⁷⁰ Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1989-30361>

⁷¹ Según el artículo 14 de la Ley 10/1990 del Deporte, los clubes deportivos se clasificarán en Clubes Deportivos Elementales, Clubes Deportivos Básicos y Sociedades Anónimas Deportivas.

funciones y competencias. Representan a organizaciones burocráticas que presentan un modelo muy formal de organización, que incluye características tales como actividades regulares y muy sistematizadas para el logro de objetivos organizativos. La organización sigue unos principios absolutamente jerárquicos, y las actividades operativas son ejecutadas por un sistema de reglas absolutamente normalizadas, sin demasiado margen para su desarrollo. Los gestores de alto nivel (directores/jefes de servicio) operan con un elevado nivel de formalidad impersonal, sujeta, en ocasiones, a decisiones arbitrarias y subjetivas.

b) Estructura funcional horizontal: está basada en la división del trabajo por departamentos o áreas de gestión. Se trabaja de forma independiente para conseguir los distintos objetivos. Los responsables de cada área tienen las competencias propias para sacar adelante sus objetivos, y es la dirección general quien asume la coordinación efectiva las diferentes áreas o departamentos.

1.3.5. En base a la gestión de infraestructuras y necesidades deportivas (Peiró, Ramos, González, Rodríguez y Tordera, 1995):

a) Modelo sumativo: es la sumación de las características y la gestión de las instalaciones que a su vez se interrelacionan produciendo el uso y demanda de las mismas.

b) Modelo de modulación: es fundamentalmente determinante la variable de las características de las instalaciones en una forma o tipo de demanda y uso de las mismas. La variable gestión de las instalaciones realiza una actividad de modulación sobre el resultado final de la demanda y uso de las instalaciones.

c) Modelo de mediación: es una acción seriada con una cadena de relaciones, mediante la cual las características determinantes de la gestión es producto de lo que se adopta a la demanda y uso de las instalaciones.

1.3.6. Según la identidad de la organización deportiva, desde una orientación longitudinal (Porro, 1997):

a) Como estructuras o sistemas cerrados: para analizar, a lo largo de un periodo determinado, de forma exclusiva, el perfil económico, de gestión estratégica, nivel técnico, medios materiales, capital humano y la estructura de los asociados, como variables fundamentales.

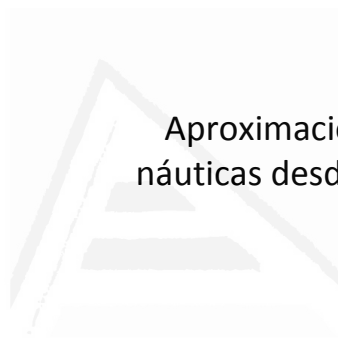
b) Como sistemas dinámicos y relacionales en un contexto complejo: Porque es considerado como ámbito cognitivo en el contexto del cual se gesta paulatinamente el sentido de una misión, la identificación de unos objetivos, criterios de legitimación y sistemas de lealtad. Desde esta orientación, podemos analizar las relaciones de una entidad con otros actores organizativos en el marco de una red cooperativa (por ejemplo: la adhesión de un club polideportivo a una o varias federaciones deportivas nacionales). En este sentido,

se impone un sistema de vínculos estables que deben ser permanentemente fortalecidos, pero también un conjunto de oportunidades que facilita la circulación de informaciones y experiencias construyendo una red y haciendo posible de este modo la innovación.

Como hemos podido observar durante el desarrollo efectuado en este epígrafe 1.3., existen distintos tipos de organizaciones deportivas, si atendemos a criterios de diferente naturaleza tales como: actores de la promoción y desarrollo deportivo, estructuras funcionales u operativas, en función del tipo de asociacionismo, su jerarquización vertical y horizontal, en base a la gestión de sus infraestructuras y necesidades deportivas así como según la identidad de la organización, desde una orientación de carácter longitudinal.

No obstante, todas ellas (ya pertenezcan al sector público o privado) persiguen como finalidad última la práctica deportiva en diferentes contextos de actuación. Se constata que a este tipo de organizaciones se les denomina tanto "asociaciones" como "clubes deportivos"; entendemos que cada una de estas denominaciones está condicionada por fenómenos internos y externos a las organizaciones. También se observa un vacío muy importante en el estudio de las organizaciones deportivas españolas.

Para concluir, Peiró, Ramos, González, Rodríguez y Tordera (1995) apuntan a través de sus investigaciones, que la importancia del deporte en nuestra sociedad viene aumentando de forma imparable, lo que se refleja en numerosos aspectos como el aumento de practicantes, la atención de los medios de comunicación, el crecimiento económico del mercado deportivo, la cantidad de recursos que giran en torno al deporte o incluso la atención de los poderes públicos hacia el mismo. De esta forma, cada vez más el deporte cobra más importancia ya que aparece asociado a valores cada vez más importantes como la salud y el ocio, los cambios en los hábitos de vida de los españoles, el modo de vida urbano y sedentario, la consideración del deporte como una parte integral de la educación de los seres humanos o, incluso, el propio interés suscitado por los medios de comunicación social (generalistas y especializados).



Capítulo 2

Aproximación a las entidades deportivas
náuticas desde la teoría de la organización

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

2. APROXIMACIÓN A LAS ENTIDADES DEPORTIVAS NÁUTICAS DESDE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo, nos planteamos analizar las diferentes orientaciones que existen sobre las organizaciones como sistemas a lo largo del tiempo, para aproximarnos, a posteriori, a las organizaciones deportivas náuticas desde las diferentes corrientes que están presentes en la Teoría de la Organización. Consideramos que dicha Teoría representa la base fundamental para comprender la naturaleza, objetivos y tipología, así como las estructuras que se configuran para el desarrollo de las funciones y servicios ofertados por las entidades deportivas náuticas. Para ello, se abordan los diferentes enfoques que han estado presentes en el complejo desarrollo de la *Teoría de la Organización*, desde principios del S. XX.

2.1. Aproximación inicial

Desde una concepción reduccionista podemos definir a las organizaciones, de manera genérica, como *“unidades sociales con objetivos particulares”* (Ramió, 1999a: 22). No obstante, y desde una perspectiva mucho más operativa, Martínez (1996: 44) las define como *“uniones de personas para la consecución de unos fines u objetivos, a cuyo efecto disponen de los medios precisos y realizan las actividades necesarias; es la estructura resultante de dividir el trabajo de aquella en funciones, subfunciones y tareas”*.

Así, las organizaciones están integradas por un grupo de personas que se asocian entre sí, mediante relaciones formalizadas, para colaborar en la consecución de objetivos y metas comunes a través del desarrollo de tareas (Baluja, 2005); poseen identidad propia, cierta permanencia temporal y, además, se encuentran legitimadas por un sistema social externo (Ramió, 1999a)⁷².

En este sentido, y para introducirnos en la naturaleza particular de las organizaciones públicas, Ramió (1999a:35) afirma al respecto que *“la literatura organizativa sostiene dos puntos de vista divergentes en cuanto a la tradicional controversia entre universalidad o especificidad de las organizaciones”*.

Nos encontramos con un primer posicionamiento, a partir del cuál se considera que todas las organizaciones son básicamente semejantes, ya que comparten los mismos elementos identificativos o estructurales, características y problemas (Zan, 1989)⁷³. Es el planteamiento que predomina actualmente en la Teoría de la Organización; lo que significa que cualquier modelo conceptual o metodológico podría ser considerado válido para analizar organizaciones de diferente índole: ya sean organizaciones económicas (o empresas), asociaciones, entidades públicas, mixtas o entidades sin ánimo de lucro.

⁷² Véase además: Ruiz (1995), Amador (2002), Hodge, Anthony y Gales (2003).

⁷³ Citado en Ramió (1999a: 36).

La segunda perspectiva surge a partir de la denominada *Teoría de las Contingencias*⁷⁴ y relaciona las características básicas de una organización con la adaptación a su propio contexto. Este segundo posicionamiento, sin embargo, sostiene que las organizaciones, como entidades, son diferentes; por tanto, no sería coherente aproximarnos a ellas bajo un mismo esquema o planteamiento metodológico. Si nos situamos en este segundo supuesto, cada organización requeriría de un análisis específico que sería difícilmente extrapolable a otras organizaciones (Aldrich, 1983; Mc Klevy, 1983)⁷⁵.

En consecuencia, queda asumido en la literatura organizativa, y dentro de un posicionamiento *de doble vertiente*, que la teoría y metodología propia de la Teoría de la Organización es un mecanismo necesario además de válido para conocer las particularidades de las organizaciones; por tanto, se considera aceptable el hecho de que las organizaciones se nutran de los conocimientos, herramientas y la propia evolución de la Teoría de la Organización (Ramió, 1999a). Las orientaciones contemporáneas de la Teoría se erigen así en instrumentos analíticos que se pueden utilizar para investigar la realidad particular de organizaciones de diversa índole.

La cuestión que nos surge al respecto del posicionamiento de Ramió (1999a) es si la naturaleza y el funcionamiento de las organizaciones deportivas náuticas es tan singular que requiere de una conceptualización teórica y metodológica específica para realizar su análisis particular; o, por el contrario, no existen suficientes elementos diferenciales como para aproximarnos a dichas organizaciones, utilizando, de manera exclusiva, los postulados y la metodología que se encuentra implícita en la Teoría de la Organización.

2.2. La perspectiva de la Teoría de la Organización para el abordaje de las entidades deportivas náuticas

La *Teoría de la Organización* trata de sintetizar de manera clara y precisa las diferentes líneas que han marcado la doctrina organizativa a lo largo de este último siglo, sus interrelaciones y sinergias; dentro de ella, nos encontramos con una gran pluralidad de escuelas, corrientes o enfoques teóricos. Siguiendo a Ramió (1999a: 22-32)⁷⁶, se establece un análisis de las principales perspectivas u orientaciones que forman parte de la llamada *Teoría de la Organización* a partir de tres grupos diferentes: *los enfoques clásicos, neoclásicos y contemporáneos*. Tal clasificación responde al criterio de la aparición cronológica de sus postulados teóricos.

⁷⁴ Teoría cuya base conceptual se encuentra en la *Teoría de los Sistemas* y se caracteriza por la influencia del entorno organizacional en su configuración como entidad.

⁷⁵ Citados en Ramió (1999a: 36).

⁷⁶ Véase además: Brown y Moberg (1983), García (1985), March y Simon (1987), Hampton (1989), Ramió (1993), Koontz y Weihrich (1994), Ruiz (1995), Martínez (1996), Hodge, Anthony y Gales (2003), Wagner y Hollenbeck (2004).

2.2.1. Los enfoques clásicos

Dentro de este primer enfoque, nos encontramos con tres escuelas fundamentales: *la Dirección Científica y Administrativa, la Escuela Estructuralista y la Escuela de las Relaciones Humanas*; todas ellas constituyen la base de la *Teoría de la Organización contemporánea* y representan las orientaciones predominantes durante la primera mitad del S. XX.

Tanto el *Scientific Management* de Taylor (1911), el *Administrative Management* de Fayol (1916) o los postulados de Gulick y Urwick (1937) son escuelas que tratan de sistematizar la realidad organizativa y establecer las bases necesarias para mejorar la gestión de las organizaciones (Ramió, 1999a)⁷⁷.

La Dirección Científica, impulsada por Taylor⁷⁸, se basa en la racionalización y estandarización de las actividades o tareas mediante la descomposición de éstas en una serie ordenada de movimientos simples; su premisa fundamental consiste en separar la concepción y la programación de la mera ejecución y superespecialización del trabajo, poniendo especial énfasis en el control y la coordinación de éste a través de una relación jerárquica-personal (Hampton, 1989; Koontz y Weihrich 1994; Ramió, 1999a).

Por otro lado, y dentro de este mismo enfoque, Fayol (1916), Gulick y Urwick (1937) asumen el concepto de *gestión “como proceso”*, al incidir en tareas como *la planificación, organización, sistemas de mando, coordinación y control*.

Ambos autores sentaron las bases de muchas de las técnicas de organización modernas o contemporáneas como *la dirección por objetivos, los sistemas de planificación, programación, presupuestación y control*. De hecho, las aportaciones de Fayol⁷⁹ tuvieron tal trascendencia para la comprensión global de las organizaciones, que han sido muy escasos los conceptos o ideas absolutamente novedosas que no hubieran sido ya contempladas por este autor.

⁷⁷ Véase además: March y Simon (1987), Hodge, Anthony y Gales (2003), Wagner y Hollenbeck (2004).

⁷⁸ Taylor publicó en 1911 la obra *Principios de la dirección científica*, en la que se recoge, a partir de cinco principios básicos, su núcleo conceptual en torno a la dirección de las organizaciones: a) delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador en el directivo, b) utilización de métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo, c) seleccionar la mejor persona que puede realizar una tarea o trabajo específico, d) instruir al trabajador para que pueda realizar su trabajo eficientemente, e) controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados al trabajo y se han conseguido los resultados esperados.

⁷⁹ En 1916 Fayol publica *Administración industrial y general*. En esta obra se profundiza, principalmente, en aspectos como: la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración del personal, la centralización, la línea de autoridad, el orden, la igualdad, la estabilidad del puesto, la iniciativa o el espíritu corporativo; cuestiones, todas ellas, que siguen manteniendo plena vigencia o actualidad en el análisis organizacional.

Siguiendo con este análisis de las corrientes clásicas, nos encontramos con *la Escuela Estructuralista, Weberiana o Burocrática*: esta segunda teoría está basada en la premisa de que cualquier función o procedimiento organizacional deben ser establecidos mediante reglas de carácter legal y racional, que son expuestas de manera escrita y muy exhaustiva (Etzioni, 2013); lo que supone un alto grado de rigidez organizativo. Los individuos, bajo la perspectiva burocrática, son impersonales, y los cargos ejecutivos están ordenados jerárquicamente de manera que cada puesto inferior está bajo el control y la supervisión de un puesto superior; el desempeño de cada cargo se basa en la preparación especializada del individuo que lo ocupa, teniendo la posibilidad de evolucionar en su rol profesional dentro de la propia organización (Hodge, Anthony y Gales, 2003; Wagner y Hollenbeck, 2004).

Otras aportaciones fundamentales, dentro de la orientación estructuralista (weberiana o burocrática), son las realizadas por Selznick (1948) y Merton (1949): ambos autores profundizan en los problemas que se derivan del funcionamiento y control del modelo burocrático; si Selznick⁸⁰ incide en la necesidad de que las organizaciones se doten de los mecanismos necesarios para asegurar su capacidad de supervivencia y estabilidad, Merton⁸¹ evidencia cuáles son las disfunciones sustanciales que se generan en el modelo burocrático entre las estructuras y las personas (Ramió, 1999a).

La tercera teoría organizativa clásica, se corresponde con *la Escuela de las Relaciones Humanas*: esta escuela surge como reacción a la perspectiva unilateral de *la Dirección Científica* de Taylor que explicaba únicamente el comportamiento humano a partir de las motivaciones de base económica. Para *la Escuela de las Relaciones Humanas* los individuos no tienen como único aliciente las motivaciones de carácter económico, sino que la satisfacción y la identidad con el puesto de trabajo son dos elementos fundamentales que sirven para explicar cómo y porqué se manifiesta la conducta humana (Hampton, 1989; Wagner y Hollenbeck, 2004). Tales motivaciones se propician mediante la ampliación y consistencia de los contenidos del trabajo, dentro de un modelo organizativo orientado hacia las personas, frente a las corrientes anteriores que están orientadas, únicamente, al desarrollo de las tareas ejecutivas. Las principales aportaciones podemos encontrarlas en las obras de Mayo (1946), Argyris (1957), Mc Gregor (1960), Likert (1961) y Ouchi (1981)⁸².

⁸⁰ En *Bases de la Teoría de la Organización* (1948), Selznick asume la necesidad de implantar un análisis de las estructuras y funciones organizativas, cuya utilidad se basa en hacer posible la relación entre el comportamiento de los diferentes actores intraorganizacionales, originado por los distintos intereses y metas divergentes, y las fuerzas sociales del entorno.

⁸¹ Merton publica, en 1949, *Teoría y Estructura Sociales*: en ella se muestran los efectos perversos y negativos que puede tener la aplicación de los modelos burocráticos en un sistema organizativo real. El análisis que se realiza en esta obra, es considerado, por parte de los estudiosos de las Administraciones Públicas, como una de las referencias fundamentales en los estudios o análisis de la burocracia pública.

⁸² Mayo escribe, en 1946, su obra *Problemas humanos en una civilización industrial*. A través de ella, desvela la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores clave para mejorar el clima de trabajo, así como que el reconocimiento de la actividad humana dentro de la organización no se manifiesta tanto de forma individual como a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.

Los análisis de *la Escuela de las Relaciones Humanas* se centran en un nuevo parámetro denominado “organización informal”, y pospone a un segundo plano los elementos de carácter más normativo y estructural para acometer el estudio de las diversas fuerzas y actores sociales –individuos, grupos y líderes formales- que convergen en el carácter informal de esa organización y que posee su propia estructura, valores, intereses y objetivos (García, 1985; Ruiz, 1995; Hodge, Anthony y Gales, 2003). La *actuación organizativa* dependerá, en este sentido, de las sinergias e interrelaciones que se establezcan entre estos elementos informales, los elementos normativos y los procedimientos de la organización formal, además de los objetivos explícitos de cada organización.

En 1957, Argyris publica *Personalidad y organización: el conflicto entre el sistema y el individuo*. Es una reflexión en torno a cómo el individuo, al intentar satisfacer sus propias necesidades, entra inevitablemente en conflicto con la organización: con sus métodos y objetivos. El hecho de que las organizaciones suelen exigir a sus integrantes comportamientos que impiden su autorrealización y autonomía personal, genera en éste graves problemas.

La aportación doctrinal fundamental de Mc Gregor se produce, en 1960, cuando publica *El aspecto humano de las empresas*. A partir de la crítica que se realiza en torno a la visión negativa y unilateral que tiene de los individuos la perspectiva clásica de la organización (básicamente la dirección científica), este autor propone una nueva teoría (XY) que contemple la integración de los intereses u objetivos individuales con los objetivos de la organización. Se pretende, con ello, reducir los conflictos mediante la fijación de objetivos y mecanismos consensuados o compartidos, utilizando la teoría de las necesidades crecientes de Maslow (necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima o reconocimiento y de realización).

Likert publica, en 1961, *Nuevo método de dirección y de gestión*: propone dos tipos de supervisión en paralelo, dentro de la organización. En primer lugar una supervisión del trabajo, dentro de una concepción taylorista, que tiende a fragmentar minuciosamente el trabajo, a seleccionar y formar a las personas más adecuadas para un determinado puesto, y a presionarlas en la consecución de los objetivos preestablecidos por parte de la organización; en segundo término, una supervisión orientada hacia los miembros de la organización, que tiende a preocuparse por los aspectos humanos dejando en segundo plano los procedimientos o métodos, buscando la consecución de objetivos finales. Apunta como elemento fundamental en el desarrollo organizativo el tipo de liderazgo.

La aportación de Ouchi (1981) es la Teoría Z (a colación de la Teoría XY de Mc Gregor): se encuadra dentro de la escuela de las relaciones humanas y es una teoría participativa que concibe al trabajador como un ser integral, que no puede separar su vida laboral de su vida personal. Para obtener un mayor rendimiento de los recursos humanos, es necesario tener presentes ciertas condiciones: la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectivas. Se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista, en la cual la compañía se encuentre comprometida con sus empleados; éstos se integran en ella, creándose un gran sentido de pertenencia que contribuye en gran medida, a alcanzar los objetivos organizacionales.

2.2.2. Los enfoques neoclásicos

En los años 50, 60 y 70 surgen nuevas orientaciones que modernizan la llamada *Teoría de la Organización*, y que apuestan por una visión mucho más integral o globalizadora a partir de la interrelación que se produce entre diferentes dimensiones de los fenómenos organizativos. Como corrientes neoclásicas más significativas, y siguiendo de nuevo a Ramió (1999a), surgen *el neorracionalismo, el neoestructuralismo y la teoría de las contingencias*. Todas ellas expresan una forma novedosa de concebir a las organizaciones, basada en nuevos aspectos de análisis que vienen a complementar las orientaciones más clásicas.

A través de los postulados de la *teoría neorracionalista* se analizan las decisiones tomadas en el seno de las organizaciones. Parte del individuo como poseedor de una racionalidad que está limitada en cuanto a su capacidad de conocimiento, de cálculo y de anticipación a la hora de analizar las alternativas que puede adoptar. Esta limitación de su racionalidad, conlleva la imposibilidad de escoger la óptima opción, lo que genera la selección de aquella alternativa que, en principio, presenta el mayor grado de satisfacción. (García, 1985; Ramió, 1999a). Se basa en el análisis de las organizaciones y sus problemas de forma global, teniendo en cuenta todas y cada una de las características del sistema organizativo para lograr soluciones que sean adecuadas ante situaciones concretas.

Simon⁸³ (1947), Simon y March (1958), y Lindblom⁸⁴ (1959) son los autores que realizan las principales aportaciones al estudiar los procesos decisionales organizacionales, considerando a *la comunicación y a la información* elementos clave o determinantes a la hora de afrontar decisiones que afectan a la organización e incidiendo en la necesidad de ubicar estratégicamente los canales de información organizacionales.

Siguiendo con los enfoques neoclásicos, nos encontramos con *la teoría neoestructuralista*, la cual tiene su origen en los planteamientos clásicos weberianos; plantea una orientación, dentro de la *Teoría de la Organización*, cuyo objeto es delimitar un marco conceptual genérico que comprende tanto los aspectos formales como informales, presentes en la estructura organizativa. Dichos aspectos se pueden concretar en cinco cuestiones básicas: *los problemas derivados de la colaboración y el consenso, los de poder y conflicto, los de la importancia de las recompensas materiales y sociales, así como las relaciones entre organización e individuo (relaciones internas) y entre organización y ambiente (relaciones externas)*.

⁸³ Simon publica, en 1947, *El comportamiento administrativo* y, en 1958, junto a March, *Teoría de la Organización*.

⁸⁴ En la obra de Lindblom *La ciencia de salir del paso* (1959), se relativiza la capacidad de los individuos en la toma de decisiones que afectan a la organización, y se apunta dicho proceso como un simple paso en el que una decisión supone cierta capacidad innovadora que se limita a una simple mejora de la decisión tomada anteriormente y que sirve como referente a la más reciente.

La aportación más relevante, dentro de esta teoría, la encontramos en Crozier (1963), quien en su obra *El fenómeno burocrático* realiza una aportación de gran relevancia que muestra cuatro elementos, absolutamente consustanciales a las burocracias, que producen en los sistemas organizativos una gran falta de capacidad en cuanto a flexibilidad de sus estructuras y adaptación de sus comportamientos a las necesidades propias del entorno social; tales elementos se sintetizan en cuatro apartados:

- a) el desarrollo de normas impersonales que generan en los empleados unas actitudes y comportamientos determinados.
- b) la centralización de las decisiones que tiende a concentrar la capacidad decisoria en los niveles jerárquicos más altos.
- c) el aislamiento entre los distintos niveles jerárquicos; lo que implica una pérdida de visión general de la organización por parte de los actores o integrantes de la misma.
- d) y, por último, el desarrollo de relaciones de poder paralelas; ya que a las relaciones formales se añaden, imperiosamente, las de carácter informal.

Crozier (1963) considera que la burocratización frena los procesos de racionalización y conlleva lentitud, bloqueos decisionales, rigidez estructural y de comportamientos organizacionales, una escasa capacidad de adaptación a los cambios del entorno y, por consiguiente, un grado elevado de ineficacia respecto a la consecución de las metas organizativas.

Junto con las teorías neorracionalistas y neoestructuralistas, y concluyendo con los planteamientos neoclásicos, *la teoría de las contingencias* establece postulados conceptuales y metodológicos que provienen de la *teoría general de los sistemas*⁸⁵, emergente en los años 60. El objetivo fundamental de la *teoría de las contingencias*, formulada por Lawrence y Lorsch⁸⁶ (1972), gira en torno a la explicación de las características internas de las organizaciones en función de la situación existente en su

⁸⁵ La Teoría general de los sistemas preconiza la comprensión y el análisis de las organizaciones desde una perspectiva integral, sin dejar de lado ninguna de sus dimensiones esenciales (como sucedía en las anteriores corrientes o enfoques de la Teoría de la Organización). Se ocupa del entorno, los objetivos, la estructura administrativa, los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales, así como los procesos administrativos de las organizaciones.

⁸⁶ La premisa fundamental de la Teoría de las Contingencias consiste en que no existe una única manera de “organizar correctamente”, sino que las organizaciones necesitan ser sistematizadas de manera adecuada a sus condiciones ambientales. Esta premisa deriva en tres postulados: 1) La organización es de naturaleza sistémica: es, por tanto, un sistema abierto; 2) Las variables organizativas presentan un complejo interrelacionado con el ambiente; lo que explica la íntima relación entre las variables externas y los estados internos de la organización (integración versus diferenciación de tareas), así como el tipo de soluciones aportadas cuando se producen conflictos entre miembros de la organización o subsistemas; 3) En la estructura interna de la organización, se presentan tres tipos diferentes de interacciones: organización-ambiente, subsistema-subsistema e individuo-organización.

entorno (Hodge, Anthony y Gales, 2003)⁸⁷. Las organizaciones pueden ser analizadas, a partir de estos planteamientos, como un conjunto de sistemas que a su vez pueden dividirse en otros sistemas (o subsistemas). Estos sistemas y subsistemas (como unidades organizativas) generan una compleja red de relaciones de interdependencia que se afectan mutuamente.

En las organizaciones se manifiestan por tanto diferentes subsistemas: *un subsistema ambiental* (o entorno de la organización), *un subsistema estratégico* (metas, objetivos y valores del sistema), *un subsistema tecnológico* (tecnología, sistemas de información, recursos materiales, etc.), *un subsistema humano o psicosocial* (recursos humanos de la organización), *un subsistema estructural* (puestos de trabajo, órganos, criterios de diferenciación y de integración) y *un subsistema de proceso administrativo o de dirección* que representa ese espacio donde se cruzan o se interrelacionan el resto de subsistemas internos (Ramió, 1999a). Entre todos ellos se manifiestan ciertas interconexiones que repercuten en la dinámica propia de la organización.

Cada organización interacciona con un ambiente o contexto integrado por grupos sociales que condicionan, a partir de su propia actividad e interacción con la organización, las estructuras internas y estrategias de ésta (García, 1985); lo que supone que, la naturaleza de cada uno de esos ambientes (o contextos) influye de manera decisiva, al determinar las características internas de las unidades organizativas que desempeñan tareas específicas dentro de la organización.

De esa relación que se da entre el diseño interno de la organización y el entorno, surge una categorización dual de las organizaciones: por un lado, *las organizaciones mecánicas*⁸⁸, propias de entornos estables, que se caracterizan por su rigidez y acusada jerarquía; y por otro, *las organizaciones orgánicas*⁸⁹, propias de entornos variables o fluctuantes, que son flexibles, poco jerarquizadas y con sistemas de información muy potentes.

2.2.3. Los enfoques contemporáneos

Si en la década de los 50, 60 y 70 surgen los llamados enfoques neoclásicos, en la década de los 80 y parte de los 90, emerge una nueva perspectiva que engloba los paradigmas teóricos vigentes en la actualidad de la Teoría de la Organización. Estos paradigmas, que construyen el nuevo enfoque, se caracterizan por una gran diversidad y pluralidad en cuanto a premisas

⁸⁷ Véase además: Brown y Moberg (1983), García (1985), Wagner y Hollenbeck (2004).

⁸⁸ En la teoría de los sistemas se alude a ellos como *sistemas cerrados*: organizaciones con metas perfectamente previsibles que funcionan mejor con una estructura caracterizada por normas muy formalizadas y asentadas, con jerarquía administrativa de tipo clásico.

⁸⁹ En la teoría de los sistemas se identifican como *sistemas abiertos*: organizaciones con metas muy inciertas, que exigen una gran diversidad de decisiones, que funcionan mejor con una estructura organizativa mucho menos rígida y, promueven una mayor independencia de los cargos y participación en las decisiones.

conceptuales. El avance fundamental de la Teoría, durante este periodo y hasta la actualidad, se produce por la superación de la *dimensión sociotécnica*⁹⁰ de las organizaciones para complementarla con una segunda y tercera dimensión, basadas en el *ámbito políticocultural* y en *el control y la mejora organizativa* (Hodge, Anthony y Gales, 2003)⁹¹.

Si el *ámbito sociotécnico* se centra en el análisis de los *elementos clásicos* de cualquier organización, el *ámbito políticocultural* representa, por su parte, una forma innovadora de analizar a las organizaciones como sistemas (y subsistemas) que tienen objetivos diversos a alcanzar, mediante la implementación de estrategias y diferentes políticas de actuación; estas estrategias y políticas son diseñadas por los actores intraorganizativos -unidades, departamentos, grupos e individuos- que luchan por dominar determinados espacios compartidos, afrontando, en ocasiones, situaciones de conflicto manifiesto. Este ámbito (políticocultural) se identifica con parámetros culturales específicos de cada organización como las *normas, costumbres, rituales, creencias, valores, símbolos e ideologías* que facilitan la articulación y cohesión de sus distintos miembros individuales y colectivos para impulsar, dirigir y justificar sus actuaciones en el seno de la organización.

Otra de las dimensiones que complementa el análisis del *ámbito sociotécnico* de las organizaciones es el *control y la mejora permanente*; supone el control de todos sus elementos, procesos y actuaciones, así como la revisión de las dinámicas llevadas a cabo para averiguar si responden a lo previamente establecido y programado. Se diseñan, en consecuencia, sistemas de información y control de calidad que permitan realizar un diagnóstico exhaustivo y periódico de todos los elementos que componen la organización para que, en caso necesario, se impulsen procesos de cambio y de mejora organizativa.

A partir de estas tres dimensiones, Ramió (1999a: 30-32) propone una clasificación en la que sintetiza cuáles son los paradigmas más significativos que definen la nueva Teoría de la Organización o su enfoque contemporáneo, y los denomina respectivamente: *análisis longitudinal, análisis interorganizativo, economía organizativa, cultura y aprendizaje organizativo, decisión frente a ambigüedad, poder y conflicto en las organizaciones, y cambio organizativo*.

1. El *análisis longitudinal*: este enfoque tiene que ver con cómo se desarrollan las organizaciones a través del tiempo. Mediante este análisis, podemos estudiar la evolución de las organizaciones: su nacimiento y desarrollo (crecimiento, variaciones, decadencia o periodos de crisis) así como su desaparición. Bajo esta perspectiva, el desarrollo de una organización a lo largo del tiempo está estrechamente relacionada con el cambio organizativo, de manera que el desarrollo organizativo no es sino el resultado de un cúmulo o una sucesión de cambios de distinta naturaleza e intensidad en las organizaciones.

⁹⁰ Se refiere al entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos (financieros, tecnológicos, materiales y humanos) y los procesos administrativos.

⁹¹ Véase además: Perrow (1990) y Ramió (1999a).

2. *El análisis interorganizativo*: se refiere a una organización que está ubicada en un entorno con el que interactúa constantemente. Un entorno constituido, entre otros elementos, por otras organizaciones, de manera que la dinámica organización-entorno es, en realidad, una dinámica “entre organizaciones”. Las relaciones interorganizativas condicionan y configuran los diseños estructurales y los comportamientos de las propias organizaciones. Esta idea, que está presente también en la teoría de las contingencias (ubicada en la corriente neoclásica), surge como consecuencia de asumir que el entorno de las organizaciones es una de las principales variables que condiciona sus características y su desarrollo interno.
3. *La economía organizativa*: representa una nueva forma de concebir a las organizaciones que está basada en el análisis de las transacciones que generan y de los costes que tales transacciones implican. Se centra en las transacciones que se pueden manifestar, entre otros, entre propietarios y directivos de la organización, *propietarios y empleados*⁹², directivos y subordinados, proveedores y productores o vendedores y compradores. La premisa fundamental de la economía organizativa es la minimización de estos costes de transacción en todas las relaciones de intercambio que se manifiestan tanto en el seno de las organizaciones como en el exterior, siendo el objetivo principal que persiguen las organizaciones, bajo esta perspectiva, la conciliación de intereses contrapuestos.
4. *La cultura y el aprendizaje organizativo*: este parámetro se refiere a una triple acepción del término cultura en el ámbito de las organizaciones: la cultura como *variable independiente* (la influencia que ejerce la cultura como fenómeno social en el ámbito de las organizaciones), *la organización como cultura* (toda la simbología generada por las organizaciones, que permite analizarlas a partir de sus aspectos expresivos y simbólicos) y *la cultura de la organización* (como producto de un proceso de aprendizaje organizativo o conjunto de las respuestas y formas de actuar propias de la organización ante sus desafíos de carácter interno y externo). Esta última acepción, la cultura organizativa es definida por Wagner y Hollenberg (2004: 211) como “una manera informal y compartida de percibir la vida en la organización y la pertenencia a ésta, que une a sus miembros e influye en sus opiniones sobre sí mismos y su trabajo”. En este proceso, según ambos autores, la cultura organizativa desempeñaría cuatro funciones básicas: *proporcionar a los empleados una identidad de la organización* (compartir valores, normas, y percepciones que proporcione a los empleados un sentido de unidad que facilite su identificación con objetivos comunes), *facilitar el compromiso colectivo* (implicándose en la consecución de los

⁹² Es una de las transacciones organizacionales más significativas; a modo de ejemplo, por un lado, los propietarios de las organizaciones buscan maximizar su tasa de beneficios económicos haciendo un uso más eficiente de la organización, y por otro, los empleados intentan minimizar sus esfuerzos y maximizar su remuneración económica.

objetivos organizacionales), *promover la estabilidad de la organización* (a partir de ese sentimiento compartido de identidad, compromiso y cooperación) y, además, *ayudar a que los integrantes de la organización comprendan su entorno* (y puedan, por tanto, realizar los comportamientos o actuaciones pertinentes).

5. *Decisiones y ambigüedad*: el quinto de los paradigmas establecidos por Ramió (1999a), tiene su origen en las corrientes neorracionalistas; rechaza la idea de “la racionalidad” como criterio absoluto a partir de la premisa de que en las organizaciones convergen una gran pluralidad de *racionalidades administrativas* generadas por diferentes ambientes, procesos y actores organizativos. A ello, hay que añadir que el entorno propio (o interno) de las organizaciones se caracteriza por la ambigüedad en la identificación de los objetivos organizacionales y en la comprensión de situaciones específicas que deben ser afrontadas por la propia organización. Según esta perspectiva, el proceso de toma de decisiones atiende, en cierto grado, a “la casualidad”, siendo producto de diferentes combinaciones aleatorias que se producen en un momento dado, en las que intervienen esa gran pluralidad de racionalidades administrativas a las que nos hemos referido.
6. *Poder y conflicto en las organizaciones*: en las organizaciones existe una diversidad de fuentes de poder, una pluralidad de actores con capacidad para ejercer influencia sobre procesos decisionales, una amplia variedad de intereses y objetivos que configuran unas estrategias que generan coaliciones, actos, consensos, enfrentamientos manifiestos y conflictos latentes. Todas estas variables son fundamentales para entender las estrategias y acciones realizadas por parte de las organizaciones durante su etapa de desarrollo. Al igual que en el paradigma anterior (decisiones y ambigüedad), podríamos analizar, a partir del poder y el conflicto organizacional, el conjunto de relaciones formales e informales que se pueden dar en las organizaciones. Es, por tanto, otra de las dimensiones internas del análisis organizativo que nos permite, en este caso, establecer interacciones, interrelaciones y sinergias en los procesos decisionales de las organizaciones.
7. *Cambio organizativo*: cerrando la clasificación de Ramió (1999a), nos encontramos con este parámetro de análisis como resultante del conjunto de factores de carácter externo e interno. La mayoría de las corrientes organizativas analizan esta perspectiva como una variable de carácter secundario o dependiente: es el caso del análisis del cambio como respuesta a los impulsos del entorno (*teoría de las contingencias*), el cambio de los patrones culturales (*perspectivas culturales*), el cambio generado por las relaciones dinámicas con otras organizaciones o sistemas (*análisis interorganizativo*), o bien el cambio que está vinculado al ciclo vital de los entes organizativos (*análisis longitudinal*). Bajo este parámetro se pretende elevar *el cambio organizativo* a objeto principal de análisis en la Teoría de la Organización; se

materializa en el estudio de la lógica del cambio en las organizaciones (cómo cambian y porqué), la resistencia al cambio (qué fuerzan rechazan el cambio y por qué) o los agentes artífices de que se produzca dicho cambio (qué actores pueden ser los catalizadores, dinamizadores o conductores del cambio). Este paradigma de tipo mixto (relacionado con el ámbito interno y externo) es una de las referencias que pueden ser utilizadas también en el análisis de cualquier organización.

Nuestra Tesis Doctoral, tal y como expondremos más adelante, se centra en el análisis de las entidades deportivas náuticas, tomando como referencia los parámetros del enfoque organizativo contemporáneo; para ello se realiza un análisis de dichas entidades como asociaciones sin ánimo de lucro que se plantean diferentes líneas estratégicas de actuación, a partir de objetivos que surgen de su propia naturaleza e identidad organizativa: la promoción, el desarrollo y la práctica continuada de la actividad física y deportiva por parte de sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas náuticas.

2.3. Origen y evolución de las instalaciones deportivas náuticas: el turismo de recreo

En este punto trataremos el origen de las primeras instalaciones náuticas deportivas a finales del XIX y principios del XX. A partir de aquí analizaremos su evolución y cómo comienzan a regirse por una normativa que les hace depender de la Autoridad Portuaria.

La actividad náutica de recreo, según afirma Chapapría (2000), nace gracias a tres grandes mitos: el nacimiento de primer *yatching*⁹³ en Inglaterra, la primera regata en 1681⁹⁴ y, más adelante, en 1853 con los primeros yates propulsados mecánicamente: representan los tres grandes hitos de la historia de la náutica de recreo. Méndez (2000) considera que la actividad náutica de recreo nace por influencia de Carlos II de Inglaterra (1630-1685), en su exilio a Holanda (1660), cuando se aficionó a la vela. Cuando fue rey introdujo este deporte entre la realeza. De esta manera, el gran interés de los monarcas por el deporte náutico e incluso su participación en la náutica española ha servido de difusión de este deporte con ciertas connotaciones sociales de diferenciación y aristocratización.

Dicho autor añade que hasta que no existieron instalaciones náuticas propias (1870) no es posible hablar propiamente de deportes náuticos. Una vez se fue fomentando la práctica de la náutica, el origen de los primeros concesionarios de los puertos o instalaciones náuticas surgió a través de la asociación de aficionados a la náutica, quienes fundaron a partir de 1870 sociedades anónimas sin ánimo de lucro para poder practicar su afición.

⁹³ Navegación en yate.

⁹⁴ Primera regata de la que se tiene constancia en el río Támesis, entre Greenwich y Gravesend, compitiendo los navíos de Carlos II y su hermano el Duque de York.

En España, habrá que esperar a 1906 para que aparezca la Federación Española de Clubes Náuticos⁹⁵, formada por 8 clubes y una masa social de casi 2.900 socios. Es en este periodo cuando la náutica deportiva española sienta sus bases, concediendo concesiones solicitadas principalmente por los clubes náuticos⁹⁶, como la obtenida por el Club Náutico de Ibiza, que consigue la primera concesión de amarres en el Puerto de Ibiza en 1927.

Así mismo fue a partir de la primera mitad del siglo XX, según afirman Méndez (2000) y Chapapría (2000), cuando la actividad náutica se abre al turismo en la ribera mediterránea, y empieza a producirse un cambio tecnológico, después de la segunda guerra mundial (1945), con la fabricación en serie de barcos de recreo de reducidas esloras y a precios asequibles, lo que permitió a las clases medias europeas acercarse a la práctica recreativa del deporte de la vela.

Así mismo, la práctica de la náutica deportiva en nuestro país ha ido adquiriendo una importancia especial desde la ruptura con los modelos tradicionales en la década de los 60, en los que empezaron a surgir las primeras instalaciones y embarcaciones destinadas más al recreo que a la actividad propiamente deportiva. En este sentido Méndez (2000) y Chapapría (2000) afirman que la náutica de recreo es un entorno de actividad que se integra en el sistema turístico, ya que es un sector que se ocupa de temas deportivos, aprendizaje y ocio y en el que participan muy diferentes agentes: privados, públicos, de la propia organización deportiva, servicios e instalaciones.

Es por ello que la náutica de recreo se concibe como la navegación o práctica del deporte por parte del propietario de la embarcación o por otras personas que puedan utilizarla mediante alquiler, cesión, contrato de pasaje o por cualquier otro título, ya sea a vela, a motor o a remo. Siguiendo a Bedmar (2009), en las últimas décadas la popularización de las actividades deportivas en torno al medio acuático, en especial con el uso de embarcaciones, ha permitido un gran crecimiento del mismo.

El informe económico de Fira de Barcelona⁹⁷ y Méndez (2000) coinciden con Bedmar (2009) al afirmar, por un lado que la práctica náutica deportiva comprende una serie de factores, tales como la compraventa de embarcaciones, el alquiler de barcos o el mantenimiento de las embarcaciones, entre otros aspectos; y añaden que las buenas condiciones meteorológicas de España favorecen, sin duda, la práctica de este tipo de actividades. Méndez (2000) incide además en el hecho de que la actividad náutica cobra gran importancia por el crecimiento de distintos tipos de embarcación que hace necesario que

⁹⁵ Actualmente se denomina Real Federación Española de Vela y en ella están inscritas 18 Federaciones Autonómicas de Vela que integran un total de 524 Entidades Náutico Deportivas.

⁹⁶ Disponible en: http://www.thinkcom.es/pdf/Informe_thinkcom_puertos_deportivos.pdf

⁹⁷ Disponible en:

<https://www.google.es/#safe=active&q=la+nautica+deportiva+y+de+recreo+en+espa%C3%B1a.+Departamento+de+estudios+economicos.+Barcelona>

exista regulación de la normativa de las instalaciones deportivas, es decir sobre los puertos deportivos⁹⁸.

Las etapas del desarrollo náutico-turístico en nuestro país se pueden clasificar dependiendo de las distintas leyes que se han ido dictando desde el año 1966, que es cuando empiezan a aparecer referencias importantes sobre las instalaciones náutico-deportivas en el ordenamiento jurídico, coincidiendo con el auge de la marina deportiva.

2.3.1. Primera etapa: el Decreto 735/ 1966, de 24 de marzo, de puertos deportivos y Ley de Puertos Deportivos de 1969

Aparece la primera disposición en la historia normativa de nuestro país que se ocupa de las instalaciones que específicamente van a venir a cubrir las necesidades de las embarcaciones de recreo. En esta norma se introduce el concepto de puerto deportivo, como aquel destinado al atraque, amarre, despacho portuario y aduanero de embarcaciones deportivas de toda clase, con la disposición de utilización e instalaciones que faciliten la práctica del deporte náutico. Según encontramos en el artículo 4 del Decreto, este tipo de instalaciones podrían ser puertos de interés local si son declarados por el Ministerio de Obras Públicas cuando éstos fuesen promovidos por iniciativa de las corporaciones locales, entidades deportivas o empresas turísticas. Así surge la **Ley de Puertos Deportivos de 1969**⁹⁹ y se genera un importante cambio en la náutica deportiva, a partir de varios criterios que apuntamos a continuación:

- Por su ubicación: se calificaban como puertos deportivos los construidos para ser utilizados por embarcaciones deportivas y las zonas que con igual finalidad se construyan en los puertos comerciales.
- Por su capacidad de albergar a las embarcaciones: los puertos deportivos se clasificaban en *puertos de base o de invernada*, con acceso marítimo permanente, y *puertos de escala*, con acceso durante la temporada, estableciendo una serie de condiciones mínimas para ser así consideradas.
- Según el artículo 1 y hasta el 4 de esta misma Ley, en lo que respecta al régimen de construcción y explotación del puerto, varía en función de que se llevase a cabo por el Estado o por terceros. En el primer caso, se establecía para la construcción la previa incorporación al Plan General de Puertos, documento que recoge la ubicación y la clasificación de las instalaciones portuarias, debiéndose realizar por concurso

⁹⁸ La Real Academia Española (RAE) lo define como “*el puerto especialmente construido para el amarre de embarcaciones deportivas y de recreo*”. Bedmar (2009) se refiere a ellos como “*los lugares donde se albergan las embarcaciones utilizadas para la práctica de la náutica deportiva y de recreo*”.

⁹⁹ Ley de Puertos Deportivos de 1969. BOE núm.101, de 28 de abril de 1969. Disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1969-521

público. La gestión indirecta tendría lugar en todos los casos mediante concesión. En el artículo 13 se especifica que los titulares de dicha concesión podían ser las Corporaciones de Derecho Público, correspondiéndoles a éstas la explotación y conservación, realizada según la legislación vigente para las Corporaciones Locales, y el artículo 76º de la Ley de Contratos del Estado¹⁰⁰. En estos supuestos cabría igualmente la construcción o explotación del puerto en régimen de cooperación entre estas entidades y el Estado. Igualmente podrían explotar y construir puertos deportivos los clubes náuticos u otros deportivos con actividades náuticas.

En este sentido, Bedmar (2009) manifiesta que la promulgación de esta Ley se decantaba más por un modelo desarrollista del litoral, con importantes intereses especulativos que por una ordenación del territorio acorde a la demanda futura de una actividad, que tomaba una gran importancia por el crecimiento del turismo en nuestro país. Así mismo, asegura que será a partir de la promulgación de la Ley 35/1969 del 26 de abril de Puertos Deportivos, cuando se establece por primera vez una clasificación y descripción de las instalaciones para embarcaciones deportivas o de recreo.

2.3.2. Segunda etapa: el Reglamento de la Ley de Puertos Deportivos de 1980 y el cambio del sistema competencial de los Puertos Deportivos establecidos en la Constitución de 1978

Estos dos hechos afectaron a la regulación de la náutica recreativa: por un lado, el Reglamento de *la Ley de Puertos Deportivos de 1980*¹⁰¹ trata de la adecuación del planteamiento urbanístico, estableciendo que la ordenación del puerto debe tener en cuenta las normas de planeamiento aplicables a la zona de ubicación y admitía que se debían respetar los intereses públicos, principalmente los de la defensa de la naturaleza tanto físico como ecológicamente. En este mismo Reglamento se manifiesta que los puertos y zonas deportivas son instalaciones de servicio público y, por lo tanto, no contemplarían el uso exclusivo de amarre y sí el derecho de uso preferente. Por otro lado, la Constitución Española de 1978¹⁰², atribuye al Estado la competencia sobre los puertos de interés general, mientras que los puertos refugio, los deportivos y todos aquellos que no desarrollen actividades comerciales, podrán ser asumidos como competencia propia de las Comunidades Autónomas en sus respectivos Estatutos de Autonomía. De esta manera, desde el Estado se aplica el poder legislativo y ejecutivo en cuanto a puertos de interés general, mientras que a las Comunidades Autónomas les corresponde la facultad legislativa y de ejecución, en relación con los puertos de refugio, deportivos y todos aquellos que no desarrollen actividades comerciales.

¹⁰⁰ Última actualización, BOE núm. 276, de 16 de noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-17887>

¹⁰¹ Real Decreto 2486/1980, de 26 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Puertos Deportivos. BOE núm.275, de 15 de noviembre de 1980. Disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1980-25004

¹⁰² Artículo 149.1.20ª

2.3.3. Tercera etapa: la transición dentro de la ordenación de las instalaciones náutico-deportivas. La Ley de Régimen Financiero de los Puertos Españoles de 1985

Según afirma Méndez (2000), en esta tercera etapa, será el Estado quien realice un intento de planificación del turismo náutico con los planes de ordenación de la oferta de instalaciones en el litoral. En este sentido, la *Ley de Régimen Financiero de los Puertos Españoles de 1985*¹⁰³, viene a reformar las tarifas vigentes desde la antigua Ley de Régimen Financiero de los Puertos españoles de 1966, y afecta a las actividades pesqueras y deportivas. En este sentido, Méndez (2000) afirma que con dicha Ley la denominada Secretaría General de Turismo crea los planes de ordenación de la oferta de instalaciones náuticas de recreo, ya que las Administraciones regionales y la iniciativa privada necesitaban disponer de un documento base que les permitiese planificar sus acciones, en cuanto a las posibles instalaciones náuticas para el turismo recreativo en coordinación con los usos de la franja litoral.

2.3.4. Cuarta etapa: la Ley de Costas del 28 de julio 1988, la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante de 1992, la Ley 62/1997, de 26 de diciembre, de modificación de la Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, y la Ley 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios de los puertos de interés general

La primera normativa (La Ley de Costas del 28 de julio de 1988¹⁰⁴) surge con el objetivo fundamental de asegurar el carácter público de la costa y el dominio público marítimo-terrestre, garantizando su uso y disfrute. En esta época también aparece la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante en 1992¹⁰⁵, que deroga la legislación en materia de puertos de 1969, donde el sector náutico-deportivo quedaba totalmente desregulado.

Las instalaciones quedan equiparadas a cualquier otro elemento de la actividad portuaria, situación que se convierte en un factor limitante al tratar de articular las políticas que dotan de interés público a estas instalaciones, como puede ser la política deportiva, urbanística, de dotaciones para ocio o la turística. Será la Ley 62/1997, de 26 de diciembre, la que modifique la Ley anterior del año 1992 en que las autoridades portuarias fijarán en las condiciones de la concesión o autorización la cuantía de fijar cánones y precios.

¹⁰³ BOE núm.158, de 3 de julio de 1985. Disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1985-12769

¹⁰⁴ BOE núm.181, de 29 de julio de 1988. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1988-18762>

¹⁰⁵ BOE núm.283, de 25 de noviembre de 1992. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1992-26146>

En este mismo sentido, en el año 2003, se promulga la Ley 48/2003¹⁰⁶, que trata sobre el Régimen Económico y de Prestación de Servicios de los Puertos de interés general. En esta Ley apenas existen novedades en lo que respecta a las instalaciones náutico-deportivas. Por un lado, trata del establecimiento de dos clases de autorizaciones de dominio público portuario por la Autoridad Portuaria y la utilización de instalaciones portuarias fijas por los buques, el pasaje y las mercancías; por otro lado, la ocupación del dominio portuario con bienes inmuebles o instalaciones desmontables, por plazo no superior a tres años. A ésto se añade las concesiones otorgadas por la Autoridad Portuaria por la ocupación del dominio público portuario, con obras o instalaciones no desmontables o por plazo superior a tres años.

2.3.5. Quinta etapa: el Real Decreto Legislativo 2/2011, texto refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante de 1992

A diferencia de la anterior Ley 48/2003, el Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, de la Ley de Puertos y de la Marina Mercante el plazo máximo de las concesiones se amplía a 35 años, con el objeto de dar cobertura e incentivar la iniciativa privada. Excepcionalmente podrá autorizar prórrogas no previstas en el título administrativo, que unido al plazo inicial y superen el plazo de 35 años siempre y cuando el concesionario se comprometa a llevar a cabo una inversión adicional, que suponga una mejora a las instalaciones que ofrecen servicios.

El Real Decreto Legislativo 2/2011¹⁰⁷ pretende incentivar la competitividad y la eficiencia con mayor libertad tarifaria y refuerza, así mismo, el libre acceso a la prestación de los servicios portuarios, además de impulsar la sostenibilidad medioambiental, contribuyendo así a la lucha contra el cambio climático.

Esta nueva Ley de Puertos persigue un estricto control económico-financiero, unos puertos más atractivos para la iniciativa privada, condiciones de competencia garantizadas, puertos más competitivos en una economía global, calidad y eficiencia como claves de futuro; puertos comprometidos con el entorno socioeconómico, mayor autonomía de gestión bajo el liderazgo del presidente, plena integración de los puertos en el sistema de transporte y una decidida apuesta por la sostenibilidad.

Así mismo este Real Decreto afecta a las instalaciones náuticas, principalmente, en las bonificaciones y en la exigencia anticipada de tasas portuarias. Se puede comprobar en el artículo 181, que trata de las bonificaciones de las instalaciones náuticas refiriéndose a que: *“cuando el titular de la concesión o autorización sea un club náutico u otro deportivo sin fines*

¹⁰⁶ Ley 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios de los puertos de interés general. BOE núm. 284, de 27 de noviembre de 2003. Disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-21615

¹⁰⁷ BOE núm.253, de 20 de octubre de 2011. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-16467>

lucrativos se le hará una bonificación de un 30 por ciento de la cuota correspondiente a la tasa asociada a los espacios terrestres, los de agua y a las obras e instalaciones, destinados exclusivamente a la realización de actividades náuticas. En el caso de que disponga de atraques otorgados en concesión o autorización, al menos un 80 por ciento de los mismos deberán estar destinados a embarcaciones con eslora inferior a doce metros para poder aplicarse esta bonificación”.

En cuanto a la exigencia anticipada de tasas, el artículo 242 incide en que *“la tasa será exigible por adelantado a los puertos, dársenas, muelles, pantalanes y otras instalaciones de atraque, así como en instalaciones náutico-deportivas, que se encuentren en concesión o autorización, salvo renuncia expresa del concesionario o autorizado”.*

Así pues, según el Real Decreto Legislativo 2/2011, dentro de los puertos de interés general, son las Autoridades Portuarias las que pueden convocar concurso para el otorgamiento de concesiones para la construcción y/o gestión de instalaciones náutico-deportivas con ocupación de dominio público¹⁰⁸.

A modo de resumen, recogemos en la siguiente tabla las principales iniciativas de la Legislación Estatal sobre Puertos Deportivos o instalaciones náutico-deportivas en España.

Tabla 2.1. Origen y evolución de la Ley Legislación Estatal sobre instalaciones náutico-deportivas

Decreto 735/ 1966, de 24 de marzo, de Puertos Deportivos	Se define el concepto de puerto deportivo y se tipifican como interés general o de interés local
Ley 55/1969, de 26 de abril, de Puertos Deportivos	Regula la construcción, conservación y explotación de puertos deportivos
Real Decreto 2486/1980, de 26 de diciembre	Actualización de aspectos técnicos, insistencia en la adecuación a la planificación urbanística, e incorporación de los conceptos de respeto por el interés público y la Naturaleza.
Constitución Española de 1978	Cambio en las competencias sobre los puertos deportivos, abriendo la posibilidad para la transferencia de éstas hacia las CC.AA
Ley 18/1985, de 1 de julio, de Régimen Financiero de los Puertos Españoles	Reforma la tabla tarifaria afectando a las actividades pesqueras y deportivas

¹⁰⁸ Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. BOE núm. 253, de 20/10/2011. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-16467>

Ley 22/1988, de 28 de julio de 1988, de Costas	Busca asegurar el carácter público de la costa, así como la conservación y protección de la costa y la ribera del mar
Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante	Deroga la antigua Ley de 1969, dada la cesión de las competencias legislativas a las CC.AA
Ley 62/1997, de 26 de diciembre, de Modificación de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante	Permite que los espacios náutico-deportivos puedan ser segregados de la zona de servicio de los puertos de interés general
Ley 48/2003, de 26 de noviembre, sobre Régimen Económico y de Prestación de Servicios de los Puertos de interés General	Regulación de los regímenes económicos y financieros de servicios y utilización del dominio público
Ley 33/2010, de 5 de agosto, de modificación de la Ley 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios en los puertos de interés general.	Reestructura los ingresos de las Autoridades Portuarias, en concreto, tanto los que obtienen por las tasas, como por los precios privados
Real Decreto Legislativo 2/2011	Incentiva la competitividad y la eficiencia con mayor libertad tarifaria; refuerza el libre acceso a la prestación de los servicios portuarios
Ley 2/2012, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2012	Estos Presupuestos son los primeros que se hacen desde la reforma del artículo 135 de la Constitución Española, el 27 de septiembre de 2011
Ley 17/2012, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2013	Se trata de los primeros Presupuestos que se elaboran desde la aprobación de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, que ha venido a desarrollar el mandato contenido en el artículo 135 de la Constitución Española,
Ley 2/2013, de 29 de mayo, de protección y uso sostenible del litoral y de modificación de la Ley 22/1988, de 28 de julio, de Costas	El litoral es un ecosistema sensible y vulnerable que precisa protección, lograrla es un objetivo fundamental de esta reforma
Ley 22/2013, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2014	Profundizan en la reducción del gasto público dentro de un contexto de consolidación fiscal, de acuerdo con las orientaciones y recomendaciones establecidas por la Unión Europea.

Ley Orgánica 9/2013, de 20 de diciembre, de control de la deuda comercial en el sector público	Esta reforma amplía el concepto de deuda pública para mejorar la protección de todos los acreedores.
Real Decreto Ley 1/2014, de 24 de enero, de reforma en materia de infraestructuras y transporte, y otras medidas económicas	Modifica la Ley 39/2003, de 17 de noviembre, del Sector Ferroviario, con la finalidad de dar rango de ley a los aspectos de seguridad ferroviaria más importantes
Orden FOM/163/2014, de 31 de enero, por la que se modifica el anexo III del Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre	Trata de modificar el código que se asigna a las mercancías en el anexo III de la citada ley con el fin de adaptarlo a la nueva nomenclatura combinada aprobada por la Comisión europea.
Real Decreto-Ley 8/2014, de 4 de julio, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia	Tiene tres ejes fundamentales: el primero, fomentar la competitividad y el funcionamiento eficiente de los mercados; el segundo, mejorar el acceso a la financiación; y, el tercero, fomentar la empleabilidad y la ocupación.
Ley 14/2014, de 24 de julio, de Navegación Marítima	Se trata de una renovación que no busca una mera actualización y codificación, sino que también responde a su imprescindible coordinación con el Derecho marítimo internacional y su adecuación a la práctica actual del transporte marítimo.
Ley 18/2014, de 15 de octubre, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia	Se basa en dos pilares: la consolidación fiscal y las reformas estructurales para impulsar la flexibilidad de los mercados y recuperar la competitividad de la economía española perdida desde la entrada en el euro.
Ley 36/2014, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2015	Persiguen el objetivo prioritario de reducir el déficit público y el cumplimiento de los compromisos de consolidación fiscal con la Unión Europea

Fuente: Elaboración propia

2.4. Las entidades deportivas náuticas como organizaciones: infraestructuras, servicios y tipología

En este epígrafe establecemos una clasificación de las distintas organizaciones deportivas náuticas, partiendo de la Ley 35/1969 de Puertos Deportivos. Es a partir de esta norma cuando el Estado define la infraestructura, los servicios y los distintos tipos de

organizaciones deportivas náuticas. Dicha clasificación va cambiando, a lo largo del tiempo, por las leyes que se van promulgando, hasta llegar a la propuesta normalizada que realiza en la actualidad la Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos (FEAPD), tal y como refleja en su informe anual de 2013.

Hasta la década de los 60, Según Bedmar (2009), no existe en nuestra literatura jurídica ninguna alusión a las instalaciones para embarcaciones deportivas o de recreo. Es a partir de 1969 cuando empiezan a promulgarse las diferentes leyes de puertos deportivos y, con ellas, también aparecen diferentes clasificaciones sobre las instalaciones náuticas que obedecen a diferentes criterios. De este modo, con la promulgación de la Ley 35/1969, del 26 de abril, de Puertos Deportivos, se establece por primera vez una clasificación y descripción de las instalaciones náuticas¹⁰⁹. La clasificación de puertos deportivos o zonas portuarias deportivas según la Ley 35/1969 de Puertos deportivos es la siguiente:

1.- De invernada o puerto base: se trata de aquel con acceso marítimo fácil, incluso para la navegación a vela, y siempre practicable, si el acceso por tierra es adecuado y proporciona a las embarcaciones un atraque cómodo y seguro, contando con medios de izada, varada, lanzamiento y remolque, tomas de agua potable y energía eléctrica, talleres de reparación, almacén para embarcaciones, suministros de combustibles, lubricantes y accesorios. Así mismo, debía disponer de servicios de correos, teléfonos, telégrafos o radio y servicios contra incendios dentro de una distancia, además de instalaciones sanitarias e higiénicas.

2.- De escala: aquel que de todas las características del puerto de base contaba, al menos, con medios de izada para botes y varadero, acceso adecuado por tierra y taller apropiado para pequeñas embarcaciones, toma de agua potable y energía eléctrica, suministros de combustible y lubricantes para las embarcaciones, medios contra incendios e instalaciones sanitarias e higiénicas.

En este sentido, tal y como asegura Gómez (2012), fue en 1975 cuando se publicó por parte del Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo la distinta tipología de organizaciones deportivas náuticas, que posteriormente fue completada en el año 1977. La diferencia fundamental con la Ley de 1969, es que se pasa de dos clasificaciones a siete:

a) Embarcadero: obra de infraestructura de tipo aislado, concebida como mero punto de transición de personas entre el medio terrestre y marítimo.

¹⁰⁹ Real Decreto 2486/1980, de 26 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Puertos Deportivos. BOE núm. 275, de 15 de noviembre de 1980. Disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1980-25004

- b) **Base marítima:** definida como la instalación con zona marítima y zona terrestre de varada.
- c) **Fondeadero:** considerado como el área de flotación para quedarse quieta una embarcación por medio de anclas o pesos
- d) **Puerto:** infraestructura básica integrada que reúne todas las características enunciadas por separado anteriormente y en cuyo ámbito se desarrolla toda clase de servicios técnicos, industriales y comerciales para embarcaciones de recreo y deportivas.
- e) **Dársena:** concebida como conjunción de embarcadero y fondeadero, revestida de ambas propiedades y a veces con la presencia de unos servicios auxiliares mínimos a embarcaciones.
- f) **Complejo náutico-residencial:** en el que al puerto concebido como se describe en el apartado anterior, se yuxtaponen unidades de habitación, bien en régimen de utilización de segunda residencia, bien en régimen de utilización conjunta con las embarcaciones, pudiendo esta faceta residencial ser un servicio más o constituir un elemento clave del complejo y la motivación primordial de su promoción.
- g) **Marina o ciudad marítima:** su ámbito avanza hacia el mar o se repliega hacia tierra. Su característica fundamental definitoria es la inexistencia de una unidad portuaria, ya que el contenido es residencial y el área de flotación desempeña el papel de red viaria marítima.

En el año 1992, el Estado promulga la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante¹¹⁰. En dicha Ley se clasifican las instalaciones portuarias en dos grupos bien diferenciados.

1.- Los puertos marítimos son el conjunto de espacios terrestres, aguas marítimas e instalaciones que, situado en la ribera del mar, reúna condiciones físicas, naturales o artificiales y de organización que permitan la realización de operaciones de tráfico portuario. Se clasifican en **puertos comerciales** que en razón a las características de su tráfico reúnen condiciones técnicas, de seguridad y de control administrativo para que en ellos se realicen actividades comerciales portuarias, **instalaciones marítimas** son embarcaderos marítimos, las instalaciones de varada y de reparación naval, y otras obras o instalaciones similares que se destinen al transbordo de mercancías, pasajeros o pesca y **puertos de interés general** son aquellos puertos en los que se efectúa actividades comerciales marítimas internacionales, que su zona de influencia

¹¹⁰ Ley 27/1992, de 24 de noviembre de 1992. BOE núm.283, de 25 de noviembre de 1992. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1992-26146>

comercial afecte de forma relevante a más de una Comunidad Autónoma y que sirvan a industrias de importancia estratégica para la economía nacional.

2.- Las marinas mercantes son consideradas como una actividad de transporte marítimo, que contempla la ordenación y el control de la flota civil española, la seguridad de la navegación y de la vida humana en la mar, la seguridad marítima y el salvamento marítimo, entre otras. Son clasificadas en **flota civil**, que son la flota mercante nacional, la flota pesquera nacional, los buques de recreo y deportivo nacionales, y los demás buques civiles españoles, **plataformas fijas**, que son toda instalación susceptible de realizar operaciones de exploración de recursos marítimos o cualquiera otra actividad apoyado o anclado en el mar, y **empresas navieras** que es toda persona física o jurídica que utilizando buques mercantes propios o ajenos se dedique a la explotación de los mismos.

En el año 2011, se actualiza la anterior ley y se proclama el Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante¹¹¹. En dicho Decreto se clasifican las instalaciones portuarias en dos grupos que coinciden con la clasificación de la Ley del año 1992. Se modifica la redacción de los puertos marítimos, tal y como especificamos a continuación:

Los puertos marítimos son el conjunto de espacios terrestres, aguas marítimas e instalaciones que, situado en la ribera del mar, reúna condiciones físicas, naturales o artificiales y de organización que permitan la realización de operaciones de tráfico portuario. Se clasifican en **puertos comerciales** que en razón a las características de su tráfico reúnen condiciones técnicas, de seguridad y de control administrativo para que en ellos se realicen actividades comerciales portuarias, **puertos de interés general** son aquellos puertos en los que se efectúa actividades comerciales marítimas internacionales, que su zona de influencia comercial afecte de forma relevante a más de una Comunidad Autónoma y que sirvan a industrias de importancia estratégica para la economía nacional, y **espacios portuarios de competencia autonómica** que son espacios de dominio público marítimo-terrestre necesarios para el ejercicio que les correspondan en materia de puertos.

Consideramos conveniente, a modo de síntesis, reflejar en la siguiente tabla las distintas tipologías de organizaciones deportivas náuticas establecidas por la Legislación vigente desde el año 1969 hasta la actualidad.

¹¹¹ Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. BOE núm. 253, de 20 de octubre de 2011. Disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-16467

Tabla 2.2. Evolución de la tipología de organizaciones deportivas náuticas en la legislación española

Leyes	Tipología de Puertos deportivos	Descripción	
Ley 35/1969 de Puertos deportivos	De invernada o puerto base	Navegación a vela practicable en todo tiempo y contando con varios medios	
	De escala	Con las mismas características del puerto base pero con menos medios	
Ministerio de Obras públicas y Urbanismo (1975)	Embarcadero	Obra de infraestructura de tipo aislado	
	Base marítima	Instalación con zona marítima y terrestre	
	Fondeadero	Area de flotación abrigada	
	Puerto	Infraestructura básica en la que desarrolla todo tipo de servicios	
	Dársena	Conjunción de embarcadero y fondeadero	
	Complejo náutico-residencial	Considerado como segunda residencia porque se yuxtaponen unidades de habitación	
	Marina o ciudad marítima	Inexistencia de una unidad portuaria	
Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante (1992)	Puertos marítimos	Puertos comerciales: dependen del Estado: espacios y dársenas pesqueras, espacios a usos náuticos-deportivos situados dentro de la zona de servicio	
		Instalaciones marítimas: embarcaderos marítimos, las instalaciones de virada y de reparación naval	
		Puertos de interés general: se efectúan en ellos actividades comerciales marítimas internacionales Zona de influencia comercial que afecte a más de una Comunidad Autónoma Que sirvan a industrias de importancia estratégica para la economía nacional	
	Marina Mercante	Flota civil: se trata de la flota mercante nacional, flota pesquera nacional, buques de recreo y deportivos nacionales, y buques civiles	
		Plataformas fijas: instalación susceptible de realizar operaciones de explotación de recursos marítimos	
		Oleoductos, gaseoductos, cables submarinos, emisarios submarinos y cualquier tipo de instalaciones de carácter industrial o saneamiento	
		Empresas Navieras: persona física o jurídica, utilizando buques mercantes propios o ajenos para la explotación de los mismos	
		Puertos marítimos	Puertos comerciales: para realizar actividades portuarias, tales como estiba, desestiba, carga, descarga, Transbordo y almacenamiento de mercancías
			Puertos de interés general: Se efectúan en ellos actividades comerciales marítimas internacionales Zona de influencia comercial que afecte a más de una Comunidad Autónoma Que sirvan a industrias de importancia estratégica para la economía nacional
			Espacios portuarios de competencia autonómica
Marina Mercante	Flota civil: se trata de la flota mercante nacional, flota pesquera nacional, buques de recreo y deportivos nacionales, y buques civiles		
	Plataformas fijas: instalación susceptible de realizar operaciones de explotación de recursos marítimos Oleoductos, gaseoductos, cables submarinos, emisarios submarinos y cualquier tipo de instalaciones de carácter industrial o saneamiento		
	Empresas Navieras: persona física o jurídica, utilizando buques mercantes propios o ajenos para la explotación de los mismos		

Fuente: Elaboración propia

A partir de aquí y después de las distintas leyes de Puertos Deportivos, según el informe *Puertos Náuticos en el Mediterráneo*¹¹² realizado en el año 2011 por la Cámara de Comercio y Turismo de Marsella, España se convierte en 2008 en el tercer destino para los turistas con 57,3 millones de llegadas, de los cuales el 70% son a zonas costeras. Los turistas vienen principalmente del Reino Unido, de Alemania, de Francia y de los países nórdicos. En términos económicos, España ocupa el segundo puesto a nivel mundial, disponiendo de un mercado que se articula en torno a estancias largas; sin embargo el modelo de “sol y playa” se está estancando debido a una saturación geográfica que concentra el turismo en el litoral mediterráneo y en los archipiélagos, la baja utilización de las infraestructuras y de la capacidad de alojamientos turísticos como consecuencia de la estacionalidad o el importante impacto sobre el medioambiente, entre otras cuestiones. De este modo, el gobierno español y las autoridades turísticas locales, siendo conscientes de la situación, han puesto en marcha distintos planes a lo largo de estas últimas décadas, tales como *Futures*, *Futures II*, *PICTE*, *Estrategia española de Turismo Sostenible* y *Plan turístico 2020*, que coinciden e intentan desarrollar una oferta diferenciada frente a la competencia, adaptar el producto a cada tipo de clientela, mejorar la calidad del producto, ampliar el impacto del turismo en extensión geográfica y estacional, desarrollar el turismo rural, urbano, cultural y de negocios, y poner en marcha un modelo de desarrollo sostenible.

Según las predicciones de la Organización Mundial del Turismo, las llegadas de turistas internacionales deberían aumentar en un 1,8% por año entre 1995 y 2020 para superar los 73 millones de llegadas internacionales en 2020. En este modelo turístico basado fundamentalmente en la proximidad del Mediterráneo, las actividades náuticas juegan un papel importante. Esto se traduce en la existencia de numerosas infraestructuras, 215 puertos en el Mediterráneo compuestos por 95.800 amarres, ligadas a las actividades relacionadas con la navegación deportiva. El turismo náutico también se contempla en el Plan turístico español 2020 que señala la mejora del marco jurídico y administrativo, el aumento de la calidad en el ámbito de la relación con el cliente y la combinación del turismo náutico con otras actividades.

Así mismo el desarrollo de la navegación deportiva, en pocas ocasiones, forma parte de las estrategias turísticas de los países del Oeste del Mediterráneo. En la mayoría de los casos se considera el sector como un nicho de mercado de la actividad turística más tradicional de masas, basada en el sol y playa o en la cultura. Pero la tendencia, tal como avalan los informes sectoriales, es ir en busca de una mayor diferenciación de los productos.

De este modo, el informe de la Cámara de Comercio y Turismo de Marsella (2011), asegura que los deportes náuticos podrían constituir un atractivo para el desarrollo turístico, no únicamente para los productos turísticos asociados a los mismos, sino también por su

¹¹² Disponible en: http://www.camaramalaga.com/fileadmin/doc/turismo/estudios/NAUTICO_ESPANOL.pdf

capacidad de estructurar la oferta turística global. También, la aportación de valor turístico de un puerto deportivo es muy variada, pudiendo destacar que es un centro de atracción turística; un lugar de paseo, de consumo, de eventos y de animación, tanto para los turistas como para los locales; una vía de entrada para los turistas con amarres y servicios relacionados, como por ejemplo: reparación y limpieza; una plataforma para los profesionales del turismo y el ocio, tales como alquiler de veleros, submarinismo, esquí náutico y visitas en barco, y una herramienta urbanizadora y paisajística dado su impacto en la vida de una ciudad. Todo ello para conseguir deportistas náuticos de tránsito que pasarán una o varias noches en el puerto; turistas terrestres que disfrutarán de las atracciones y los productos turísticos que le ofrece el puerto.

Por tanto es notoria la aportación de valor turístico de los puertos deportivos, ya sea directamente por la entrada de turistas a las instalaciones o indirectamente por las actividades turísticas relacionadas con sus instalaciones. Por lo tanto, la creación de un puerto deportivo puede constituir un atractivo para el desarrollo turístico de un territorio. Sin embargo el proyecto debe plantearse en un marco global, en cuanto a cifras a alcanzar, y a un modelo económico a seguir. De este modo, podrá convertirse en una herramienta relevante para estructurar el desarrollo de la oferta turística. Así mismo, las organizaciones deportivas náuticas deben seguir las siguientes premisas:

- a. Estar enclavadas al borde del mar o de un río.
- b. Estar destinados, en parte al menos, a las embarcaciones deportivas a vela o a motor.
- c. Fondear embarcaciones residentes (durante todo el año) o transeúntes.
- d. Ofrecer servicios que pueden variar de un puerto a otro.
- e. Proponer un centenar de puntos de amarre de distintos tamaños (aproximadamente de 5 a 20 metros de eslora). Sólo en algunos puertos deportivos pueden fondear embarcaciones con un tamaño superior a los 24 metros de eslora. Son los denominados “puertos de gran recreo”.

Siguiendo dicho informe de la Cámara de Comercio y Turismo de Marsella (2011), la tipología de instalación náutica deportiva dependerá de los servicios básicos que ofrezcan estos puertos deportivos¹¹³. Según estas características, los puertos e instalaciones náuticas, se dividen en dos categorías que se diferencian en sus enclavamientos y tipos de construcción, así como por su orientación turística:

¹¹³ Por regla general ofrecen agua potable y electricidad en cada atraque, una Capitanía y sanitarios. De manera más excepcional están equipadas con surtidores de carburante, una cala de botadura para barcos pequeños, una grúa elevadora y en ocasiones, servicios más innovadores como el servicio de mozo de equipajes o el nuevo servicio de bicicletas gratuitas para los deportistas náuticos.

1.- El puerto deportivo marítimo: está enclavado en la línea costera y se encuentra resguardado por uno o varios diques que delimitan las aguas del puerto. El tamaño de sus infraestructuras varía mucho en relevancia ya que abarca desde una pequeña cala natural acondicionada con un simple pontón hasta el puerto deportivo construido desde cero en una zona que se acondiciona artificialmente pasando por el puerto comercial o pesquero readaptado a lo largo de los años. La mayoría de las instalaciones portuarias de la costa norte del Mediterráneo son de este tipo y constituyen un atractivo para una clientela que se compone tanto de deportistas náuticos (nacionales y extranjeros), como de turistas náuticos, culturales o deportivos.

2.- La Marina o puerto interior: es un conjunto residencial que ha sido construido en una zona de tierra, por lo general, situada al lado del mar y que incluye en su programa inmobiliario un puerto deportivo con todas sus instalaciones. Este concepto permite desarrollar grandes capacidades de amarre, superando a menudo los 1.000 amarres.

Chaparría (2000) hace una clasificación que desarrolla los servicios deportivos náuticos:

- 1. Servicios base:** la oferta mínima que ofrece una instalación náutica es el atraque pero en la mayoría de clubes náuticos se trata de servicios base al atraque, varada-botadura, almacén, entre otros, que facilita la actividad náutica.
- 2. Servicios periféricos:** son aquellos destinados a las embarcaciones y sus usuarios con la objeción que se pueden disfrutar si se utilizan los servicios base. Tal es el caso, de las instalaciones que ofrecen algo más que el servicio de amarre y atraque, como por ejemplo suministros de agua y energía eléctrica, y recogida de aceites.
- 3. Servicios base-derivados:** son aquellos que pueden utilizarse sin ser usuarios del servicio o los servicios base. Estos son los varaderos dotados de medios mecánicos, centros de enseñanza y los abastecimientos.
- 4. Servicios complementarios:** se trata de los servicios y ofertas no directamente ligados a la náutica. La existencia de servicio de lavandería, supermercados o peluquería, por ejemplo, constituyen una oferta de la que podría disponer cualquier otra actividad deportiva.

Chaparría (2000) sigue profundizando en cómo gestionan la oferta de servicios las instalaciones náuticas y distingue tres grupos: servicios a las embarcaciones, servicios a los usuarios de embarcaciones y servicios a otros usuarios de las instalaciones.

Por consiguiente, el tipo de organización espacial y temporal de las instalaciones depende de los servicios que se presten y de cuáles sean éstos. Para este autor, lo más pertinente en la organización y el funcionamiento de una instalación es que las zonas de servicio diferentes estén repartidas de manera acorde con dicho funcionamiento. Gómez (2012) coincide con

Chapapría (2000) en que el recurso principal del turismo náutico es la instalación náutica de recreo, y Gómez (2012) añade, además, que la instalación náutica de recreo es el conjunto de servicios elementales prestados, generalmente por una o varias organizaciones, destinadas a satisfacer determinadas necesidades relacionadas con el uso y disfrute de embarcaciones deportivas o de recreo. Por consiguiente, sirven de soporte para el desarrollo de las distintas prácticas náutico-deportivas que se han clasificado como productos de turismo náutico. Chapapría (2000) se refiere a los *clubes náuticos*, *clubes de regatas*, *clubes de buceo*, entre otros, como asociaciones sin ánimo de lucro, que fueron creados para la práctica, el desarrollo, aprendizaje y fomento de las actividades náuticas, sean éstas deportivas o no, disponiendo de instalaciones acordes a sus fines, en el interior de puertos, como puertos en sí mismos o asociados a determinadas promociones concesionarias.

Si tomamos como referencia el informe anual de Puertos Deportivos en España del año 2013, realizado por la Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos (FEAPDT)¹¹⁴, no todas las instalaciones náutico-deportivas son consideradas como puertos tan sólo por el hecho de albergar barcos en sus amarres. Según este estudio existen cinco tipos de instalaciones: fondeadero, dársena, puerto interior, puerto marítimo y marina seca. Este tipo de clasificación sigue la misma línea que propuso, en el año 1975, el Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo, suprimiendo la base marítima, el complejo náutico-residencial y la marina, cambiando este último por marina seca, que es aquella instalación en la cual se deposita la embarcación en seco en una plaza.

De este modo, la clasificación sería la siguiente:

1.-Fondeadero: aquella zona o instalación en la cual las embarcaciones quedan distribuidas en sus plazas únicamente por fondeos, es decir amarradas a unas boyas en el agua.

2.-Dársena: aquellas instalaciones que se encuentran dentro de un puerto cohabitando con otras. Es decir, en algunos casos, dentro de un mismo puerto se encuentran dos o más concesiones. Aunque las dos concesiones las contabilicemos como un único puerto deportivo, el número de amarres registrado resultaría a partir de la suma de los amarres de ambas.

3.-Puerto Interior: también denominada marina interior, es aquel conjunto de obras y de instalaciones necesarias para comunicar el mar territorial con terrenos interiores con el fin de permitir la navegación de las embarcaciones deportivas, estando protegidos de los temporales de mar que suelen acechar a los demás puertos. Así mismo hemos incluido como puertos interiores aquellos situados en ríos o rías a lo largo de nuestras costas.

¹¹⁴ Disponible en: http://www.feapdt.es/wp-content/uploads/2014/08/20140324-Puertos_2013.pdf

4.-Puerto Marítimo: es aquella instalación situada en la línea de costa que normalmente se encuentra protegida por dos espigones los cuales forman la bocana. Podemos decir que la mayoría de las instalaciones españolas son de este tipo.

5.-Marina Seca: es aquella instalación en la cual se deposita la embarcación en seco en una plaza, ya sea en explanada, cubierta en hangar y en repisas. La mayoría de puertos tienen alguna zona destinada a marina seca, generalmente para pequeñas embarcaciones, aparte de sus amarres. No siempre están en la costa, pueden estar ubicadas en el interior.

Rivera (2010) insiste en la circunstancia de que las instalaciones náuticas han sido un complemento importante de la oferta turística y representan un valor añadido del destino. Aún así, los equipamientos y las infraestructuras de soporte para la práctica de actividades náuticas suelen ser un buen indicador del grado de desarrollo de este segmento turístico-recreativo en los espacios litorales y fluviales. Este autor se refiere a Smith (1992) para afirmar que las instalaciones náuticas cuentan en el contexto actual con un enorme potencial que sirve como complemento a la oferta turística del entorno, ya que se erigen como un importante valor añadido del destino para propiciar experiencia turística y plusvalía de las actividades náuticas; de manera que, los establecimientos turísticos suelen obtener beneficios más altos allí donde existen estos equipamientos.

Por consiguiente, podemos afirmar que la evolución del sector deportivo náutico en nuestro país, desde que se promulgó la primera Ley de Puertos Deportivos en 1969, conlleva una importante transformación de las organizaciones deportivas náuticas, a partir de los servicios que ofrecen a sus asociados y, en consecuencia, a sus estructuras y funciones. Todo ello, para conseguir el objetivo fundamental de atraer a un mayor público (socios permanentes, turistas nacionales e internacionales).

2.5. Contexto actual de las instalaciones deportivas náuticas en España

En este epígrafe se analiza la situación actual de las instalaciones náuticas en España, en cuanto a número de concesiones náutico-deportivas, número de puertos deportivos en España, tipo de instalaciones náuticas y el número de amarres y de puertos por Comunidades Autónomas.

Según el Informe de la Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos (FEADPT)¹¹⁵, presentado el 1 de enero de 2014, en la actualidad, la superficie del litoral español, en cuanto a costa se refiere, es de 7.880 km repartidos en 368 puertos o dársenas para uso deportivo y recreativo a lo largo de su geografía. En los 368 puertos, 164 entidades náuticas están inscritas en la Real Federación Española de Vela¹¹⁶ ya sea como

¹¹⁵ Disponible en: http://www.feapdt.es/wp-content/uploads/2014/08/20140324-Puertos_2013.pdf

¹¹⁶ Disponible en: <http://www.rfev.es/default/clubes>. Consultada el 19 de febrero de 2014

club náutico o real club náutico, entre otras denominaciones. Siguiendo a la FEADPT, las concesiones náuticas deportivas, que el Estado ha concedido, son un total de 452 concesiones repartidas por todo el litoral costero español. De este tipo de concesiones, excluyendo fondeaderos y marinas secas, existen un total de 395 instalaciones deportivas repartidas por todas las provincias limítrofes con el mar.

En la siguiente tabla se muestran las diferentes características del litoral español, hasta septiembre de 2013, presentado en el Informe de la Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos.

Tabla 2.3. Características del litoral Español

CARACTERÍSTICAS LITORAL ESPAÑOL	
Longitud de litoral español - km de costa	7.880
Concesiones Náutico Deportivas	452
Concesiones (exceptuando fondeaderos y marina seca)	395
Puertos Deportivos en España	368
Número total de amarres	132.930

Fuente: FEADPT (2013). Elaboración propia

Según la Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos algunas de ellas son instalaciones náuticas que cohabitan en un mismo puerto (23 puertos con dos concesiones y 2 puertos con tres). La FEADPT en su estudio sobre las Instalaciones Náuticas Españolas registra un total de 452 instalaciones (ya sean fondeadero, dársena, puerto interior, puerto marítimo y marina seca repartidas por todas las asociaciones patronales de España, tales como Andalucía, Asturias, Baleares, Canarias, Cantabria, Cataluña Ceuta, Galicia, Melilla, Murcia, País Vasco y Valencia; de todas ellas, 368 son Puertos Deportivos.

En la siguiente tabla se reflejan las diferentes instalaciones deportivas náuticas por tipología y comunidad autónoma.

**Tabla 2.4. Instalaciones Náuticas Españolas.
Número de Instalaciones por Tipo y Comunidad**

Comunidad	Fondeadero	Dársena	Puerto Interior	Puerto Marítimo	Marina Seca	Total
ANDALUCÍA	0	14	20	24	0	58
ASTURIAS	4	0	8	9	0	21
BALEARES	5	34	7	23	0	69
CANARIAS	0	6	0	39	0	45
CANTABRIA	2	3	7	2	0	14
CATALUÑA	5	19	4	31		59
CEUTA	0	0	0	1	0	1
GALICIA	35	12	13	28	0	88
MELILLA	0	2	0	0	0	2
MURCIA	2	4	2	14	0	22
PAÍS VASCO	3	4	11	5	0	23
VALENCIA	0	18	7	24	1	50
TOTAL:	56	116	79	200	1	452

Fuente: FEADPT (2013). Elaboración propia

Según este estudio, Andalucía es la que cuenta con más instalaciones de tipo puerto marítimo: 24 instalaciones de un total de 58; las instalaciones de Asturias también en su mayoría son de tipo puerto marítimo: 9 de un total de 21; en cambio las instalaciones de Baleares son más tipo dársena: 34 de un total de 69 instalaciones; las instalaciones de Canarias en su mayoría son de tipo puerto marítimo, como en Andalucía y Asturias: con 39 de 45 instalaciones; en cambio en Cantabria en su mayoría son de tipo puerto interior: 7 instalaciones de un total de 14; las instalaciones de Cataluña son de tipo puerto marítimo: 31 instalaciones de 59; Ceuta sólo tiene una instalación de puerto marítimo; las instalaciones náuticas de Galicia son en su mayoría de tipo fondeadero: 35 de un total de 88; Melilla sólo dispone de 2 instalaciones tipo dársena; Murcia como la mayoría de las comunidades dispone más de puerto marítimo: 14 de un total de 22 instalaciones; el País Vasco cuenta con instalaciones de tipo puerto interior: 11 instalaciones de un total de 23 y, por último, Valencia dispone de más instalaciones de puerto marítimo, con 24 instalaciones de un total de 50. Así mismo, según la FEADPT las instalaciones náuticas más predominantes en España son en su mayoría tipo puerto marítimo, seguida de dársena, puerto interior, fondeadero y en último lugar marina seca.

En lo que respecta a la evolución de los puertos y a las instalaciones deportivas en España desde 1976 a 2013, la FEADPT observa un claro crecimiento de las instalaciones deportivas náuticas excepto en 2012 y 2013 que se mantiene en el mismo número de puertos.

Tabla 2.5. Puertos en España (1976-2013)

Año	Nº Puertos
1976	131
1987	204
1992	232
2003	274
2004	315
2005	321
2006	323
2007	329
2008	352
2009	355
2010	358
2011	361
2012	368
2013	368

Fuente: FEADPT (2013). Elaboración propia

Por otro lado, se puede observar como en el mismo periodo, desde 1976 hasta 2013, a medida que van aumentando los puertos o instalaciones deportivas en España, cada año, también van aumentando el número de amarres a nivel nacional, excepto en el año 2005 que disminuye respecto al 2004 pero remonta en 2006. A partir de este año van aumentando el número de amarres hasta el año 2013 que sufre una disminución respecto a 2012.

Tabla 2.6. Puertos en España (1976-2013)

Año	Nº Amarres
1976	24.305
1987	48.514
1992	64.938
2003	92.694
2004	107.894
2005	106.795
2006	107.772
2007	112.258
2008	122.949
2009	126.859
2010	129.554
2011	130.555
2012	132.948
2013	132.930

Fuente: FEADPT (2013). Elaboración propia

Actualmente la mayoría de las instalaciones deportivas están localizadas en el Mediterráneo. Según el informe de la FEAPDT, de los 368 Puertos Deportivos que existen por toda España, existen un total de 223 Puertos en la costa mediterránea: tal es el caso de las Islas Baleares y Andalucía con 55 unidades cada una, Cataluña con 50 y Valencia con 42, además de otras, y en otras Zonas Marítimas existen un total de 145 instalaciones, tales como Galicia con 53, Canarias con 44, País Vasco con 20, entre otras.

Siguiendo con el informe de la FEAPDT (2013), las Islas Baleares es la comunidad que más puertos tiene hasta el momento, seguido de Galicia, Andalucía, Cataluña, Canarias, Valencia, Murcia, País Vasco, Asturias, Cantabria, Melilla y Ceuta. Un total de 368 puertos en toda España con sus correspondientes puertos deportivos y amarres. El número de amarres depende principalmente de los requisitos medioambientales, que condicionan la construcción y explotación de los mismos. De esta manera, la falta de amarres es uno de los problemas con los que se enfrentan algunos puertos deportivos y dan solución a ello con la creación de marinas secas, campos de boyas y pantalanés flotantes temporales. Así mismo, existe un 61% de Puertos en el Mediterráneo frente a un 39% del resto de instalaciones repartidas por toda España.

En la siguiente tabla se recogen los datos relativos a puertos e instalaciones deportivas al igual que el número de amarres por comunidad autónoma se refiere.

Tabla 2.7. Puertos e instalaciones deportivas y amarres por comunidad autónoma

CC.AA 2013	Puertos	% Puertos	Amarres	% Amarres
Baleares	55	14,9%	22.431	16,9%
Galicia	53	14,4%	12.356	9,3%
Andalucía	55	14,9%	20.272	15,3%
Cataluña	50	13,6%	30.770	23,1%
Canarias	44	12,0%	8.234	6,2%
Valencia	42	11,4%	19.641	14,8%
País Vasco	20	5,4%	5.664	4,3%
Murcia	19	5,2%	6.521	4,9%
Asturias	17	4,6%	2.555	1,9%
Cantabria	11	3,0%	3.693	2,8%
Melilla	1	0,3%	493	0,4%
Ceuta	1	0,3%	300	0,2%
Total	368	0,30%	132.948	100,00%

Fuente: FEADPT (2013). Elaboración propia

Para concluir con este epígrafe, nos interesa destacar que el Estado Español ha concedido 452 concesiones, de las cuales un total de 368 son puertos deportivos. Todas ellas están repartidas por los 7.880km de costa del territorio español. Observamos que desde 1976 a 2013 ha ascendido el número de instalaciones deportivas en toda España. Hemos pasado de 131 puertos en el año 1976 a 368 puertos en el año 2013, del mismo modo que han aumentado los puertos también lo han hecho los amarres excepto en 2013 que descienden respecto a 2012. Así mismo, a través del informe se constata que la mayoría de puertos deportivos, un 61% sobre el 100% de la muestra, se encuentran localizados en la costa Mediterránea frente al 39%, que están repartidos por el resto de la costa Española.

En el siguiente epígrafe se analiza cómo surgen los clubes náuticos en España, cuáles son sus características como entidades asociativas y cómo se han ido aglutinando a lo largo del tiempo por toda la geografía española en asociaciones y federaciones deportivas, como instituciones que contribuyen a la defensa del sector deportivo náutico y analizan los problemas, retos, dificultades y perspectivas futuras de dicho sector.

2.5.1. Los clubes náuticos como sede social

Méndez (2000) se refiere a los clubes náuticos, en sus orígenes, como meros lugares de reunión de las élites locales, ya que desempeñaron una destacada actividad como clubes sociales (actividad que primaba sobre lo deportivo), al menos hasta principios del siglo XX. De esta manera, afirma que los clubes náuticos son las primeras sociedades deportivas españolas que se constituyen sociedades sin ánimo de lucro, cuando nacen por influencia de grupos de aficionados a la náutica que se reunían para practicar este tipo de actividades.

El mismo autor manifiesta que es a principios de los años veinte cuando empiezan los clubes náuticos a tener una actividad deportiva destacada porque se llevaron a cabo muchas pruebas preparatorias y de selección para las Olimpiadas¹¹⁷, que dieron un gran impulso a la práctica de la vela y al remo, dando lugar a la creación de nuevos clubes náuticos por toda la geografía española.

Según el artículo 1.1. del Decreto 145/1991, de 17 de junio¹¹⁸, los clubes náuticos de acuerdo a sus estatutos asumen como finalidad la promoción, el desarrollo y la práctica continuada de la actividad física y deportiva, sin finalidad lucrativa, además de la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica por sus asociados, la participación en actividades y

¹¹⁷ La vela se convirtió en un deporte olímpico en París 1900; cuatro años antes estaba previsto su debut en Atenas pero las malas condiciones meteorológicas lo impidieron. Ha estado en todos los juegos excepto en San Luis 1904, y ha sufrido multitud de variaciones en cuanto a clases y estilo.

¹¹⁸ Decreto 145/1991, de 17 de juny, de regulació de la constitució, les classes i el registre de clubs i associacions esportius, i d'aprovació del Reglament del seu regim i funcionament intern promulgado por la Generalitat de Catalunya. Disponible en:
http://www.iesmartilhumana.org/IES/decret_145-1991_regulacio_clubs_associaicons.pdf

competiciones deportivas¹¹⁹. Por consiguiente, estas asociaciones o entidades deportivas de derecho privado lo hacen mediante la explotación de la concesión que le es otorgada por la Autoridad Portuaria de su Comunidad Autónoma¹²⁰.

García- Reche, Marco- Serrano y Nieto (2010) afirman que el impacto sobre la economía española de estas entidades gestoras de la náutica deportiva, que en parte son sociedades mercantiles y en parte clubes náuticos, se concreta en 113.737 empleos y en la generación de un 0,7% del Valor Añadido Bruto nacional; lo que supone 5.536 millones de euros. Se prevé que los ingresos declarados por amarre por los clubes náuticos serán inferiores en un 45%, al de las Sociedades Deportivas en tanto que sus gastos de personal por amarre son un 37% más elevado, con respecto a los gestionados por otras entidades mercantiles. Aunque se pronostica que en el año 2020 se contempla la creación de más de 25.000 nuevos amarres, que se sumarán a los 126.000 existentes en 2009. Un incremento del 20%, que confirma el potencial de crecimiento y de negocio de este subsector para la próxima década, como por ejemplo Cataluña, más de 30.000; Baleares, cerca de 22.000, y la Comunidad Valenciana, con casi 20.000 son las Comunidades Autónomas con más oferta de amarres¹²¹.

Así mismo, este tipo de sociedades privadas sin ánimo de lucro pueden obtener ganancias o beneficios no repartibles entre sus asociados, como consecuencia del desarrollo de su actividad, sin que ello desvirtúe la esencia de este tipo de entidades. Dichos excedentes podrán servir para autofinanciarlas, para poder atender los gastos de personal, de infraestructura o financieros u otros, como por ejemplo: el importe por la cesión para el uso de unas instalaciones utilizadas como local social de la entidad¹²².

Hoy en día, estos clubes se han ido agrupando en Asociaciones de Clubes Náuticos en las distintas Comunidades Autónomas y han formado la Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos¹²³. Igualmente, los clubes náuticos están agrupados en seis Asociaciones que engloban el 70% de los Clubes Náuticos del territorio nacional situados en Andalucía, Galicia, Islas Canarias, Islas Baleares, Región de Murcia y Comunidad Valenciana. Estas seis asociaciones representan a un colectivo de más de 200.000 usuarios entre socios titulares y deportivos y que gestionan más de 45.000 amarres entre todos sus asociados. Estas asociaciones se integran en la Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA), asociación privada sin ánimo de lucro, que goza de personalidad jurídica propia y nace con el objetivo de fomentar el asociacionismo de clubes náuticos en torno a sus asociaciones autonómicas.

¹¹⁹ Artículo 13 Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. BOE núm. 249, de 17 de octubre de 1990. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-25037>

¹²⁰ Disponible en: http://www.thinkcom.es/pdf/Informe_thinkcom_puertos_deportivos.pdf

¹²¹ Disponible en: http://www.thinkcom.es/pdf/Nota_de_Prensa_PDyCN_General.pdf

¹²² Disponible en: http://www.elfisco.com/articulos/articulo.aspx?art_id=11

¹²³ Disponible en: <http://www.ceacna.es>

Según la Confederación, los clubes náuticos pertenecientes a estas asociaciones, tales como la Asociación de Clubes Náuticos Andalucía, Asociación de Clubes Náuticos Baleares, Asociación Canaria de Clubes Náuticos, Asociación de Clubes Náuticos Galicia, Asociación de Clubes Náuticos, Puertos Deportivos y Turísticos de la Región de Murcia y, por último, la Asociación de Clubes Náuticos de la Comunidad Valenciana, son entidades sin ánimo de lucro y con finalidad primordial el fomento del deporte náutico en cualquiera de sus vertientes; están inscritas, al menos, en una federación deportiva y en el registro de asociaciones deportivas en caso de ser obligatorio en su comunidad autónoma. En cuanto a los miembros del Equipo Directivo de cada una de los clubes, tales como el Presidente, Vicepresidente, Comodoro¹²⁴, Secretario, Tesorero y Vocales, desempeñan gratuitamente sus cargos, como principio, sin perjuicio de ser reembolsados por los gastos que justificadamente les ocasione el desempeño de sus funciones.

Así pues, los clubes náuticos pertenecientes a las restantes Comunidades Autónomas, tales como Principado de Asturias, Cantabria, País Vasco y Cataluña no están integradas en ninguna Asociación de Clubes Náuticos como tal, en sus respectivas CC.AA., no obstante, CEACNA está en permanente contacto con diferentes clubes náuticos de dichas Comunidades Autónomas ofreciéndole sus colaboración y apoyo.

A modo de recopilación, se presenta una tabla de los clubes náuticos que forman parte de la CEACNA.

Tabla 2.8. Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos

Asociación Clubes Náuticos Andalucía (ACNA-ANDALUCIA) www.acna-andalucia.es	CDN Punta Umbría
	CN Fuengirola
	RC Mediterráneo Málaga
	RCN Motril
	RCN Roquetas de Mar
	RCN Adra
	CM Almería
	CN El Candado
	CN Benalmádena
	RCN Algeciras
	CN Isla de San Andrés
	CN Isla Canela
	CN Estepona
	CN Río Piedras
	AD Náutica Nuevo Portil
	CM Marbella
	AND El terrón
ADN San Miguel	

¹²⁴ En la gran mayoría de los clubes, la máxima autoridad es el Comodoro, aunque en algunos países donde los clubes tienen mayor actividad social, como España por ejemplo, existe por encima el cargo de Presidente. Las funciones del Comodoro son: el registro de las embarcaciones de los socios, sitios de amarre, medidas de seguridad y orden en los muelles.

	RCM Huelva
	RCMT Punta Umbría
<p>Asociación Clubes Náuticos de Baleares www.acnauticosbaleares.com</p>	CM San Antonio de la Playa
	Club Nàutic S'Arenal
	Club Nautic s'Estanyol
	CN Porto Cristo
	Club de Mar Mallorca
	CM Mahón
	RCN de Palma
	CN Sant Antoni de Portmany, Ibiza
	CN La Rapita
	CN Ibiza
	RCN Port de Pollença
	CN Portocolom
	CN Serranova
	CN Ciutadella
	Club de vela Puerto de Andratx
	CN Cala Gamba
	CN Cala Ratjada
	CN Sant Pere
	RCN Porto Petro
	CN Fornells
CM Molinar de Levante	
CN Portitxol	
CN Palma Nova	
CN Ca'n Picafort	
<p>Asociación Canaria Clubes Náuticos http://on.fb.me/1QufqJ9</p>	Web en construcción
<p>Asociación de Clubes Náuticos Galicia www.asnauga.com</p>	Agrupación Náutica San Gregorio
	Club Marítimo Carrumeiro
	Club Marítimo de Canido
	Club Náutico Caramiñal
	Club Náutico de Boiro
	Club Náutico de Camariñas
	Club Náutico de Portonovo
	Club Náutico de Raxo
	Club Náutico de Sada
	Club Náutico Deportivo Barraña
	Club Náutico Deportivo de Riveira
	Club Náutico Ría de Ares
	Club Náutico Rianxo
	Club Nautico San Vicente do Mar
	Liceo Casino de Villagarcía
	Liceo Marítimo de Bouzas
	Monte Real Club de Yates de Bayona
	Real Club de Mar de Aguete
	Real Club Náutico de La Coruña
	Real Club Náutico de Ribadeo
Real Club Náutico de Vigo	
Real Club Náutico Portosín	
Real Club Náutico Rodeira	
Real Club Náutico Sanxenxo	

	Sporting Club Casino de La Coruña
	Club Náutico Burela
Asociación de Clubes Náuticos, Puertos Deportivos y Turísticos de la Región de Murcia www.clubesnauticosmurcia.es	Club de Regatas Mar Menor de Los Urrutias
	Club Náutico de Águilas
	Club Náutico Calabardina
	Club Náutico de Santa Lucía
	Club Náutico del Mar Menor de los Alcázares
	Club Náutico Dos Mares
	Club Náutico La Isleta
	Club Náutico Lo Pagan
	Club Náutico Los Nietos
	Club Náutico Mazarrón
	Club Náutico Portman
	Club Náutico Villa de San Pedro
	Club Náuticos Islas Menores
	Real Club de Regatas de Cartagena
	Real Club de Regatas de Santiago de la Ribera
	Puerto Deportivo Juan Montiel
	Puerto Deportivo Tomás Maestre
Yacht Port Cartagena	
Asociación de Clubes Náuticos de la Comunitat Valenciana www.acncv.org	Club Náutico Santa Pola
	Club Náutico Port Saplaya
	Club Náutico Les Basetes
	Club Náutico Dehesa de Campoamor
	Club Náutico Campomanes
	Real Club Náutico Calpe
	Real Club Náutico Denia
	Real Club de Regatas de Alicante
	Real Club Náutico Valencia
	Real Club Náutico Gandía
	Real Club Náutico Torrevieja
	Real Club Náutico Castellón
	Club Náutico Canet
	Club Náutico Alicante Costa Blanca
	Club Náutico Benidorm
	Club Náutico Vinaròs
	Club Náutico Torre Horadada
	Club Náutico de Oropesa de Mar
Club Náutico Oliva	
Club Náutico Javea	
Club Náutico Cullera	

Fuente: Elaboración propia

Algunas de estas entidades náutico deportivas también se han agrupado en asociaciones en función de su denominación. Nos referimos a los Reales Clubes que teniendo las mismas características que los clubes náuticos se distinguen por poseer el título de “Real”. En el siguiente epígrafe estudiaremos por qué esta distinción, qué clubes náuticos poseen este título, y en qué consiste la asociación en la que están integrados estos Reales Clubes.

2.5.2. Los Reales Clubes de Regatas como organizaciones privadas sin ánimo de lucro

Méndez (2000), Chaparría (2000) y Rivero (2004) afirman que, a finales del siglo XIX, la náutica española fue impulsada por las clases aristocráticas y sobre todo por la familia real. Alfonso XIII, Rey de España¹²⁵, quien concedió el título de Real a distintos clubes náuticos, tales como el Real Club Mediterráneo de Málaga (1873), el Real Club de Regatas de Barcelona (1888), el Real Club Náutico de Barcelona (1888) o el Real Club de Regatas de Alicante (1889). En la actualidad, los clubes náuticos pueden solicitar dicha distinción a la Casa Real mediante el Consejo Superior de Deportes, organismo que depende del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, como es el caso del Real Club Marítimo de Marbella (2005) o el Real Club Marítimo de Melilla (2006), entre otros.

Los Reales Clubes son clubes náuticos que se rigen por la misma normativa que éstos; es decir, son sociedades o entidades privadas sin ánimo de lucro que pueden obtener ganancias o beneficios (no repartibles entre sus asociados), como consecuencia del desarrollo de su actividad, sin que ello desvirtúe la esencia de este tipo de entidad. De esta manera, su objeto social es la promoción, el desarrollo y la práctica continuada de la actividad física y deportiva, sin finalidad lucrativa¹²⁶ o la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas¹²⁷. En la actualidad, 19 Reales Clubes forman parte de la Asociación Española de Clubes Náuticos (AECN)¹²⁸: una organización privada sin ánimo de lucro que nace con el objetivo y finalidad principal de defender los intereses de los clubes náuticos y fomentar las actividades deportivas, culturales y recreativas.

Según sus estatutos (sección 4, artículo 12), para la adquisición de la condición de club afiliado es necesario que el club esté constituido con arreglo al ordenamiento jurídico español como asociación sin ánimo de lucro, domiciliado en España y con personalidad jurídica propia. Así mismo, debe tener previsto en su objeto social el fomento y ejecución de actividades náuticas o fórmula de similar definición, tener presencia deportiva e institucional relevante y actual, y contar con, al menos, tres de los siguientes requisitos: tener el título de Real, una antigüedad de al menos 30 años, un mínimo de 1.000 socios en los últimos cinco años, organización de actividades náuticas en los últimos diez años y la aprobación de unos recursos de, al menos, 602.400 euros.

¹²⁵ Alfonso XIII (1886-1931) fue rey de España hasta la proclamación de la Segunda República el 14 de abril de 1931.

¹²⁶ Artículo 1.1. Decreto 145/1991, de 17 de junio. Disponible en: http://www.iesmartilhumana.org/IES/decret_145-1991_regulacio_clubs_associaicons.pdf

¹²⁷ Artículo 13 Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. BOE núm. 249, de 17 de octubre de 1990, páginas 30397 a 30411. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-25037>

¹²⁸ Disponible en: <http://www.aeclubesnauticos.com>

Presentamos, en la tabla que aparece a continuación, los Reales Clubes que constituyen la Asociación Española de Clubes Náuticos.

Tabla 2.9. Asociación Española de Clubes Náutico

Reales Clubes
Real Club Marítimo de Abra Real Sporting Club
Real Club Mediterráneo de Málaga
Real Club de Regatas de Alicante
Real Club Marítimo de Melilla
Real Club Mar Almería
Real Club Náutico Palma
Real Club Náutico de Arrecife
Real Club Náutico Puerto Santa María
Real Club Náutico Barcelona
Real Club Náutico San Sebastián
Real Club Náutico de Castellón
Real Club Marítimo Santander
Real Club Náutico de Calpe
Real Club Náutico Tenerife
Real Club Astur de Regatas de Gijón
Real Club Náutico Valencia
Real Club Náutico La Coruña
Real Club Náutico Vigo
Real Club Náutico Gran Canaria

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente la náutica deportiva, desde sus orígenes, siempre ha sido impulsada por las clases aristocráticas y por la familia real. Prueba de ello fue el reconocimiento de título de Real a algunas entidades deportivas náuticas por Alfonso XIII. Así mismo, algunos de estos clubes náuticos denominados como Reales han formado la Asociación Española de Clubes Náuticos (AECN) para defender los intereses de los clubes náuticos y fomentar las actividades deportivas, culturales y recreativas.

2.5.3. La Federación Española de Clubes Náuticos

Según afirman Calatayud (2002) y Rivero (2003), la creación de la Federación Española de Clubes Náuticos se produce en 1900. Hoy se denomina Real Federación Española de Vela (RFEV). Tal como manifiestan estos autores, fue una de las primeras federaciones que se creó en España. En este sentido, Rivero (2003) añade que la vela fue uno de los deportes que practicaba la aristocracia de la época y esta circunstancia trajo consigo la creación de la Federación a principios del siglo XX. En cambio, Otero (2003) y Ráez, Quilón y Ruiz (2012) discrepan en la fecha de creación de esta Federación: según Otero fue en el año 1904, mientras que Ráez, Quilón y Ruiz (2012) consideran que fue en 1906.

La Real Federación Española de Vela¹²⁹ (anteriormente Federación Española de Clubes Náuticos), establece como fecha de su fundación 1906. Este error de fechas, según Ráez, Quilón y Ruiz (2012), y Alonso (2003), se produjo como consecuencia de que en el año 1900, el Real Club de Regatas de Santander, el Real Club Náutico de San Sebastián y el Real Sporting Club de Bilbao constituyeron la Federación de Clubes Náuticos del Cantábrico. Esta Federación de Clubes Náuticos del Cantábrico promovió regatas, uniformizándolas en 1902 por medio de un único reglamento Internacional. Fue, siguiendo de nuevo a Alonso (2003), a principios del siglo XX y con el comienzo de los tiempos olímpicos modernos, cuando se forma una mínima estructura burocrática y organizativa en esta entidad.

En la siguiente tabla se identifican los principales clubes náuticos, que con el tiempo formaron la Federación de Clubes Náuticos hasta el año 1909.

Tabla 2.10. Federación de Clubes Náuticos (principios S.XX)

Club Náutico	Año de fundación	Socios en 1909
Real Club de Regatas de Santander	1882	658
Real Club de Regatas de Alicante	1889	125
Real Club Náutico de San Sebastián	1897	346
Real Sporting Club	1898	230
Club Marítimo del Abra	1902	684
Real Club Náutico de Valencia	1903	363
Real Club de Regatas de Cartagena	1906	243
Real Club Náutico de Barcelona	1909	250

Fuente: Alonso (2003). Elaboración propia.

¹²⁹ Disponible en: <http://www.rfev.es>

El núcleo de los clubes cantábricos se fue extendiendo de tal forma que, en 1906, se fundó la Federación Española de Clubes Náuticos con la misma directiva que la Federación Cantábrica. La unión de los más destacados clubes náuticos de principios del S. XX a través de la Federación estuvo presidida por Victoriano López Dóriga (1908-1938) y durante todos estos años, desde su nacimiento hasta la actualidad, esta federación ha sido dirigida por ocho Presidentes más¹³⁰. Su objetivo máximo como entidad asociativa es difundir y potenciar el deporte de la Vela, contando para ello, con la colaboración de los clubes náuticos ya que, en definitiva, la Real Federación Española de Vela surgió de su asociacionismo.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

¹³⁰ Ráez, Quilón y Ruiz (2012) señalan que después de Victoriano López-Dóriga, Luis Arana (1940-1945) y Pedro Galíndez (1945-1959) ocuparon la presidencia de esta Federación de Clubes Náuticos y bajo la dirección de Jose Manuel Alonso (1959-1968) es cuando se pone en marcha la Federación Española de Vela. Así pues, Rafael Gil (1968-1971) y Miguel Company (1971-1984) continuaron dirigiendo la Federación Española de Vela. Así mismo, fue durante el mandato de D. Arturo Delgado de Almeida, el 8 de abril de 1987, cuando S.M el Rey D. Juan Carlos de Borbón y Borbón concedió a la Federación Española de Vela el título de Real. Como RFEV ha sido presidida por Fernando Bolín (1992-1996) y Gerardo Pombo (2001-2012).



Capítulo 3

Comunicación estratégica
y sector deportivo náutico

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y SECTOR DEPORTIVO NÁUTICO

En este capítulo nos proponemos estudiar los procesos de comunicación que llevan a cabo las organizaciones, para incidir en las entidades deportivas sin ánimo de lucro cuando desarrollan tales procesos para alcanzar a su público objetivo. Para ello abordaremos, desde el enfoque que representa la Nueva Teoría Estratégica (NTE), cómo son las estructuras y funciones desarrolladas por las entidades deportivas náuticas como sistemas dinámicos que diseñan, planifican y ejecutan la comunicación estratégica y la gestión relacional con sus grupos de interés, ya sea desde una estructura formalizada integrada en el propio organigrama de la organización, como departamento, o bien subcontratando servicios externos a consultoras o agencias de comunicación especializadas.

3.1. La Nueva Teoría Estratégica en el contexto organizacional

Siguiendo a Islas (2005) podemos afirmar que cuando hablamos de comunicación estratégica en las organizaciones, lo que pretendemos es reivindicar la necesidad inmanente de conseguir la confianza del mayor número posible de públicos/colectivos o grupos de interés, para obtener prestigio y una buena reputación a través de un enfoque estratégico/táctico integral que se traduce en esfuerzos comunicativos (publicitarios, informativos, colectivos no de masas, a través de plataformas de comunicación 2.0 y redes sociales, etc.) y de gestión relacional (eventos o acontecimientos especiales, patrocinio, relaciones externas e institucionales, etc.).

Carrillo (2014) añade, en este sentido, que la comunicación estratégica representa en el contexto actual, dentro de cualquier organización, la orientación más eficaz cuando se diseñan planes de comunicación integral que aglutinan las diferentes acciones para la consecución de los objetivos estratégicos a medio y largo plazo.

Dicha autora, delimita la comunicación estratégica como enfoque para conseguir aumentar el valor corporativo en términos de imagen y reputación; lo que contribuirá, en consecuencia, también al logro de objetivos economicistas o comerciales. Manifiesta además que la comunicación estratégica integral se justifica por la inclusión de todas las acciones posibles, tanto de comunicación externa como interna, para alcanzar objetivos.

Scheinsohn (2010) añade que la comunicación estratégica debe trascender los ámbitos específicos que se utilizan como marcos (o encuadres) de conocimiento en las denominadas Ciencias de la Comunicación, tales como relaciones públicas, marketing, publicidad, o la gestión comunicativa de los recursos humanos, entre otros, para posicionarse en los estamentos organizacionales más generales y jerárquicos respecto a la toma de decisiones; de este modo, se asegura que la comunicación estratégica se vincule a un método de gestión

destinado a articular todas las acciones (o decisiones) tácticas¹³¹ en el marco de una estrategia general que las englobe.

Considera que una aproximación a la comunicación estratégica debe abordar los sistemas, procesos y funciones vinculadas a ella, la psicología humana, el *management*¹³² y el comportamiento organizacional. En este mismo sentido, Carrillo (2014) manifiesta que la comunicación estratégica necesita poner al servicio de sus objetivos todas las formas de comunicación disponibles, y que cada una de ellas estará delimitada según sus propias tácticas y planes de acción, que se denominan estrategias de comunicación parciales o líneas estratégicas. La suma de todas las estrategias de comunicación parciales permite establecer sinergias desde la orientación de la acción que marcan los objetivos. Se configura un sistema que es estratégico y que se basa en la comunicación y la gestión de las relaciones.

Hoy las organizaciones que buscan una proyección a largo plazo saben que debe estar en cambio permanente para su adaptación al entorno. En este sentido, Carrillo (2014) manifiesta que cada organización debe tener una estrategia innovadora y diferente para posicionarse en el tiempo. Por este motivo, una empresa (o cualquier otro tipo de organización) sólo puede superar a su competencia directa si consigue una diferencia sustancial en la que pueda mantener una ventaja competitiva sostenible.

Por lo tanto, en la gestión de la comunicación estratégica se trata de identificar públicos de interés o *stakeholders*, vinculados a la organización a través de sus intereses particulares en coorientación con los objetivos organizacionales. De este modo, el profesional de la comunicación estratégica según Scheinsohn y Saroka (2000) será el encargado de buscar coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica implícita y explícitamente, los objetivos y los medios para alcanzarlos, lo que se declara y cómo se actúa.

La alta gerencia debe diseñar y establecer un sistema de comunicación eficaz y eficiente para la comunicación de su planificación estratégica y operativa. Por lo tanto, debe contar con la participación activa de sus colaboradores que genere compromisos en el logro de los objetivos establecidos y asignados, así como el sentido de pertenencia e identificación con la relevancia de las tareas. Así pues, el diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación e información resulta imprescindible, ya que la organización debe persuadir, informar permanentemente y sobre todo motivar a la acción de cambio (Fontalvo, Quejada y Puello, 2011).

¹³¹ Algunos ejemplos de comunicaciones a nivel táctico son: la publicidad, la promoción, el *sponsoring* o patrocinio, relaciones públicas, difusión periodística, *lobbying* y comunicación con los empleados, entre otras. Así la comunicación estratégica procura delinear una estrategia global en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, y las gestiona como un sistema integrador, sinérgico y coherente.

¹³² Conjunto de gestiones, métodos y procesos de dirección de una empresa.

A día de hoy, según Villegas (2011), se está dando por parte de los máximos responsables de las organizaciones mayor importancia a la comunicación desde la orientación estratégica. Tanto es así que Pérez González (2014) asegura que la comunicación estratégica organizacional es el escenario donde surge la Nueva Teoría Estratégica (NTE), y se basa en la complejidad y la relación entre actores. En esta misma línea, Pérez González y Massoni (2009: 57) declaran que:

“la estrategia que se plantea es llevar a una reformulación a fondo de la estrategia como campo de conocimiento a partir de los nuevos paradigmas que nos aporta la ciencia de finales del siglo XX y comienzos del XXI para, desde un enfoque transdisciplinar, tomar al hombre, sus procesos estratégicos y relacionales como objeto de estudio, y así convertirla en una Teoría General válida para todos los contextos de estudio”.

Pretenden, en consecuencia, refundar la estrategia; es decir, volver a reformular el objeto de estudio sobre bases sólidas, apoyándose en un nuevo paradigma científico que, lejos de ser radical, es complejo. Por lo tanto, la NTE no se limita a corregir algunos problemas de la teoría estratégica convencional si no que plantea esa refundación a partir de siete cambios importantes para recuperar valores como: el factor humano, lo cualitativo, lo emocional y lo articulador (Pérez González, 2013).

Esto significa, tal como declara Pérez González (2013), que el origen de la NTE surge como consecuencia directa de la necesidad de un nuevo paradigma que cuestiona al “sujeto estrictamente economicista” y apunta la visión de un nuevo sujeto mucho más complejo y emocional que es posible identificar y analizar desde la transdisciplinariedad. Por ello, para justificar el alcance de la Nueva Teoría Estratégica, Pérez González introduce siete cambios:

- **Primer cambio: en el paradigma central**

De la fragmentación al paradigma central, que consiste en que la NTE observa que la causa de la disfunción en nuestras estrategias han sido los mapas mentales, ya que los operadores estratégicos piensan sus estrategias de forma individual, lineal y de forma causal. Por lo tanto, la NTE propone repensar la realidad como una trama de procesos fluidos, complejos y caóticos. Así pues este es el campo de intervención de toda estrategia.

- **Segundo cambio: en el sujeto**

Del actor racional al hombre relacional, en la que la NTE sostiene que el ser humano es la pieza clave para que los modelos estratégicos sean realistas, y se diseñen de forma mucho más utilitarista. Por lo tanto, la reintegración y recuperación de “lo humano” es el aspecto clave de la Nueva Teoría Estratégica, ya que según el propulsor de la NTE dicha condición nunca debió de estar ausente.

- **Tercer cambio: en la organización**

De unidad de producción a nódulo de innovación y de significación, en la que cada empresa debe contemplar la conectividad y el significado que quiere adoptar como factor diferencial de su organización. Lo que significa que la NTE propone trabajar desde la óptica de una nueva concepción de la organización que permita potenciar la comunicación y la conectividad.

- **Cuarto cambio: en el enfoque**

De ciencia del conflicto a ciencia de la articulación, en la que la NTE propone un enfoque con conductas articuladoras que tienen que ver con escuchar y armonizar para llegar a modelos estratégicos basados en la comunicación y el diálogo.

- **Quinto cambio: en la matriz de estudio**

De la economía a la comunicación. La NTE propone que sea la comunicación como proceso y acción la que reformule una Teoría General Estratégica, que integre los entornos en sus formulaciones, de forma que sea el operador estratégico el que realice los reajustes contextuales.

- **Sexto y Séptimo cambio: en el método y en la metodología**

Las nuevas herramientas que derivan de la NTE han sido creadas para trabajar en un mundo fluido, multidimensional y en red, y han sido obtenidas y diseñadas a partir de disciplinas tales como las matemáticas, la neurociencia o la teoría de las redes, entre otras.

Estos cambios del enfoque tradicional al nuevo enfoque, se sustentan cuando Pérez González (2013)¹³³ plantea un decálogo en el que se basa la Nueva Teoría Estratégica (NTE):

- 1.- Lo que realmente existe en la vida es la interacción que nos hace ser nosotros mismos gracias a esa relación.
- 2.- Las estrategias, al ser un fenómeno biológico, son las respuestas con las que los seres vivos reaccionan a las oportunidades y a los peligros para poder sobrevivir.
- 3.- A medida que vamos evolucionando, el sistema estratégico va modificando porque vamos introduciendo capacidades nuevas, tales como la semántica, teoría de la mente y prospectiva, entre otras.
- 4.- Gracias a la capacidad estratégica, podemos imaginarnos el futuro, anticiparnos a lo que nos acontece, seleccionar el futuro que nos conviene, imaginarnos diferentes

¹³³ Disponible en: http://www.tendencias21.net/estrategar/10-principios-de-la-Nueva-Estrategia_a340.html

alternativas para alcanzarlo, elegir la alternativa que nos interese, recorrerla y ejecutarla y, evaluar lo que nos ha pasado y aprender de ello.

5.- Buscar otra alternativa de nuestra trama relacional más adecuada para conseguir nuestros objetivos.

6.- Tenemos que tener en cuenta que en esa otra alternativa que nos planteamos pueden afectar o influir factores externos, tales como personas, fuerzas o incluso el azar, que pueden modificar el resultado.

7.- Existen una serie de contradicciones, tales como la discontinuidad, las consecuencias de esa discontinuidad, las intenciones de los demás, las consecuencias de nuestras alternativas, las reacciones que surgen de esas alternativas y las consecuencias de esas reacciones, que dependen de la teoría de la probabilidad. Lo que sí es cierto es que por encima de todo esto está la estrategia, que gracias a las voluntades individuales son las que marcan el resultado final.

8.- Las estrategias humanas las sistematiza en 6 criterios: reactivas o proactivas; adaptativas o transformadoras; arriesgadas/ optimistas, incrementales/ prudentes o conservadoras/ pesimistas; innovadora; para cambiarnos a nosotros mismos o lo de fuera; físicas, químicas o simbólicas y por último, articuladoras.

9.- La NTE es partidaria de que debemos enriquecernos del otro y de sus diferencias porque la finalidad de toda estrategia es aceptar la pluralidad y al otro.

10.- En la medida en que la estrategia modifica las relaciones terminamos siendo lo que elegimos, esto quiere decir que en función de lo que vayamos eligiendo nos vamos haciéndonos a nosotros mismos. La opción que elegimos hace que eliminemos otras de nuestro camino y que no podremos, de nuevo, elegir.

De este modo, Bossolasco (2013) afirma que la NTE ofrece una renovada visión de la comunicación organizacional en cuanto a que ha sentado las bases de un pensamiento estratégico para aplicarlo a la comunicación organizacional. Es partidario de los planes anuales de comunicación, pero afirma que cuando surge un imprevisto o una situación de crisis la NTE pone el énfasis en la figura del *Dircom estratégico*, que conoce perfectamente las variables organizativas internas y externas, los elementos singulares que representan su identidad, estructuras, funciones y procedimientos. Está alineado a la Dirección o Gerencia y establece estrategias anticipadas, con visión de futuro, con perspectiva evolutiva y sobre todo intuitiva. Representa una figura clave tal y como expondremos más adelante cuando abordemos su rol planificador y estratega, así como las funciones que desarrolla.

Massoni (2013) insiste en que el siglo XXI viene acompañado de nuevos paradigmas de la ciencia que hacen que la comunicación estratégica se haya convertido en interacción

permanente en un contexto de encuentro sociocultural. Lo que significa que las distintas dimensiones (ya sea la informativa, la interaccional, la ideológica o la comunicacional, entre otras) hacen que el encuentro sociocultural sea complejo y por tanto no es factible desarrollar una comunicación organizacional lineal.

La comunicación estratégica se posiciona desde los nuevos paradigmas de la NTE para diseñar nuevas estrategias comunicacionales y de gestión relacional, aportando dispositivos originales e innovadores para propiciar encuentros socioculturales complejos y entramados, como nueva competencia del comunicador estratégico.

Galindo (2013) considera que la Nueva Teoría Estratégica¹³⁴ se presenta por lo tanto como un vehículo que cambia modelos, metodologías, rutinas y procedimientos de trabajo para configurar nuevas realidades sociales. No obstante, tal y como asegura Bossolasco (2013), todavía queda mucho camino por recorrer en el contexto de las organizaciones que deben realizar esa evolución del viejo enfoque al nuevo paradigma. La NTE nos ha brindado la base de un pensamiento estratégico en la que se pone de manifiesto que la estrategia está viva y que es una capacidad humana innata a dicha condición y que no tiene límites.

3.2. Estructuras, sistemas y procesos de comunicación en las organizaciones

Antes de abordar la estructura, funciones y procesos de los departamentos de comunicación, resulta oportuno hacer referencia a qué es la comunicación organizacional para conocer, seguidamente, las diferentes denominaciones existentes del departamento de comunicación que están vinculadas a las unidades de gestión comunicativa y relacional.

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que emite una organización de manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la entidad y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la publicidad y las relaciones públicas para cumplir con su función totalizadora (Andrade, 1991:32).

¹³⁴ A día de hoy, existe una cátedra itinerante denominada CİNTE (Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica) que desarrolla tres tipos de actividades: investigaciones I+D+i orientadas a la innovación de modelos estratégicos, seminarios que hacen que la NTE se difunda y se conozca en los espacios físicos, académicos y profesionales, y por último, colaboraciones profesionales, en la que existe una red de contactos, ya sean expertos de la comunicación estratégica, diferentes ocupaciones o negocios, entre otros. Todas estas actividades están orientadas a la profundización, conocimiento y difusión de la Nueva Teoría Estratégica. Según CİNTE, actualmente estamos siendo testigos de un momento histórico en el que las comunicaciones se abren a las nuevas tecnologías y a muchos cambios que van hacer de CİNTE el punto de referencia que impulsará el diálogo, la innovación y la co-construcción del pensamiento desde la perspectiva de lo humano, relacional y la hermenéutica. Perspectivas claves que harán posible un pensamiento realmente estratégico (Frías, 2013).

De este modo, la comunicación de la organización debe ser entendible a sus diferentes públicos: personal de la organización, los accionistas, consumidores, clientes, etc., y lo más ajustada posible a la realidad que quiere transmitir.

Por lo tanto, entendemos que la comunicación organizacional es toda actividad de gestión relacionada con la información, que diariamente se produce en una empresa, tanto a nivel de servicios como de productos o actividades, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios y plataformas de comunicación. Esta comunicación aporta al público o al cliente, al que se dirige la organización, una serie de conocimientos internos y externos de la entidad que ayudan o aportan mucha información de la misma. Así mismo, Valle (2003) manifiesta que la comunicación organizacional es una estrategia integral que trata de proyectar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con sus consumidores, con el entorno en el que actúa y con las necesidades sociales. En este sentido, Eldin (1998) asegura que el objetivo de toda comunicación organizacional es la satisfacción del cliente. Asegura que se deben de plantear bien los procesos de comunicación para que la empresa ocupe una mejor posición en el mercado frente a su competencia. Por lo tanto lo que importa es la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación. Estos medios de comunicación difunden unos mensajes de la entidad y a su vez presentan la identidad de la organización que los emite (Weil, 1992).

“Es por este motivo que la imagen pública de una organización tiene como función el sistematizar y normalizar el diseño de la imagen de la propia identidad empresarial o institucional en todas sus variantes y aplicaciones” (Costa, 1990:5-6). Así mismo el trabajo de los profesionales de la comunicación e imagen pública de una organización, debe servir para crear canales que encaucen la información que la empresa o institución quiera transmitir en ese momento. Un adecuado tratamiento de dicha información puede contribuir a una imagen positiva de la comunicación organizacional; es decir, hay que saber canalizar cuándo, con qué contenido, a quién van dirigidas y a través de que medio se difunden las informaciones. Valle (2003) incide en que el profesional de la comunicación organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de la organización; liderar cambios, establecer la identidad corporativa de la entidad, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y el entorno.

Almansa (2005) y Ullod (2014) consideran que la dirección de comunicación, asesoría de comunicación, consultoría, agencia de relaciones públicas, empresa de comunicación o comunicación e imagen, entre otras, son distintas terminologías para denominar al mismo fenómeno. Almansa (2005) asegura que puede haber diferencias funcionales entre unos y otros, pero éstas están motivadas precisamente por la ausencia de un modelo único de departamento de comunicación. Ullod (2014) añade que el departamento de comunicación

es el ente encargado de la comunicación institucional o empresarial que mantienen las diferentes empresas e instituciones con la sociedad. De este modo, el *Dircom*, tal como manifiestan Álvarez y Caballero (1997) y Martín (1998), y a modo de símil, es como “un director de orquesta que coordina a todos los músicos para interpretar una misma pieza musical”.

Y añaden que lo que se coordinan son las acciones encaminadas a crear, mantener y mejorar la imagen positiva de la organización para la que se trabaja ante la opinión pública. Villafañe (1999) considera que el departamento de comunicación es el departamento o unidad específica encargada en el seno de las organizaciones de la gestión de su comunicación e imagen corporativa. A esto Martín (1998) añade que en los departamentos de comunicación se deben integrar expertos y comunicadores hábiles, que deben estar impregnados de la cultura corporativa de la organización a la que sirven y que dependen directamente de la alta dirección. Según Ramírez (1996), deben responder a un perfil profesional activo, organizado y estable.

Almansa (2005) sigue la misma línea de Martín (1998) al incidir en que es muy importante que el departamento de comunicación dependa de la alta dirección para poder realizar su trabajo de forma adecuada y para tener acceso directo a los órganos de decisión.

Además, desde el gabinete se han de coordinar todas las acciones de comunicación para que haya coherencia entre unas y otras. De este modo, es imprescindible la unidad, porque de lo contrario se crearía una cierta confusión e incluso contradicciones en los discursos de los representantes de la organización. Así mismo, Ramírez (1995) asegura que para mantener esa coherencia es necesario que existan dos grandes áreas, interrelacionadas entre sí, en los departamentos de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa. Y ambos departamentos deben de coordinarse y llevar a cabo un plan estratégico dirigido por el director de comunicación. Ramírez (1995) incide en que por debajo del director de comunicación debe existir un responsable de comunicación interna, que es quien coordina las relaciones entre los distintos departamentos encargados de la formación, los boletines o *newsletter*, el análisis interno, circulares, actas, gestión de la intranet o cualquier otro medio de comunicación propio.

Del Pozo (1997) coincide con Ramírez (1995) al considerar a la comunicación interna y externa como un todo, que debe ser coordinada por el director de comunicación. Y añade que la comunicación interna debe estar en consonancia con las relaciones con los medios, la publicidad, la identidad e imagen corporativa, y todas las iniciativas desarrolladas en comunicación externa, que forman parte de las funciones específicas del *Dircom*, como responsable de coordinar todos los procesos.

A este respecto, Martín (1998) considera que crear y difundir información, tanto a nivel interno como externo, es una de las tareas de los gabinetes pero no es la única. Y se refiere a que las principales funciones de estos departamentos de comunicación en la actualidad, además de las relaciones con los medios de comunicación serían: la comunicación interna, la publicidad corporativa, la gestión de la identidad e imagen corporativa y las relaciones públicas, externas o institucionales.

3.2.1. Origen y evolución de los departamentos de comunicación

Martín (1998) incide en que son cada vez más las organizaciones que solicitan y crean su propio gabinete o dirección de comunicación, o bien contratan los servicios de alguna consultora de comunicación. Y, en este sentido, Almansa (2006) y Ramírez (1996) justifican este hecho al incidir en que las organizaciones se han dado cuenta de que una comunicación bien gestionada contribuye a conseguir una buena imagen entre sus públicos.

Martín (1998) y Ullod (2014) afirman que la comunicación se considera como un instrumento estratégico en cualquier organización y la tendencia actual es profesionalizar y dotar de recursos a los gabinetes o departamentos que asumen las funciones establecidas en dicha sub-estructura organizativa. Este profesional es quién debe definir la política comunicativa, y establecer un plan estratégico de comunicación que se ajuste a necesidades y circunstancias específicas: debe asumir la responsabilidad final de la imagen corporativa de la organización a través de los diferentes medios de comunicación social y las diversas plataformas y redes sociales a través de las cuáles se desarrolla la comunicación 2.0.

Por este motivo, Ullod (2014) afirma que hoy día es una realidad indiscutible el hecho de que el departamento de comunicación se identifique con una pieza clave en toda estrategia de comunicación, puesto que actúa de enlace con la opinión pública a través de la correa de transmisión que representan los medios convencionales, no convencionales y las nuevas tecnologías 2.0.

De este modo, Almansa (2011) considera que, a día de hoy, los departamentos de comunicación son departamentos que se encargan de la gestión de la comunicación de la organización, institución o empresa, de manera global, centralizada y unitaria. De tal manera que se ocupan, además de las relaciones con los medios, de las relaciones institucionales, de la gestión de la comunicación interna o de organizar eventos, entre otras actividades formales comunicativas y relacionales; en síntesis, de relacionarse con la sociedad en general y con su entorno en particular a través de los *stake-holders* o grupos de interés.

Se trata de satisfacer las demandas de todos los públicos de la organización. De este modo, los gabinetes de comunicación se han visto obligados a evolucionar en los últimos años como consecuencia de las sucesivas transformaciones de los medios de comunicación tradicionales

y más recientemente de internet. Realmente este nuevo ecosistema de la información digital es mucho más democrático y rico, por lo que se precisan gabinetes de comunicación más comprometidos con el tratamiento periodístico de la información, capaces de asumir parte del trabajo que hasta ahora venían haciendo los medios y, por lo tanto, asumir nuevas tareas (Bustos, 2012). Así lo entienden también Sabés y Verón (2012), cuando afirman que los tradicionales gabinetes de comunicación, como gestores de estos procesos, han evolucionado y ahora deben tener en cuenta que la realidad social creada en la red es tan importante como la que se refleja a través de los medios convencionales.

No obstante, Almansa (2004) declara que no todos los gabinetes de comunicación tienen los mismos medios técnicos, recursos tecnológicos o recursos humanos especializados en tareas específicas. De hecho, todo depende del tamaño de la empresa y de la importancia que la organización otorgue a la comunicación.

Así mismo, De Asís, Gross, Lillo y Caro (2002) y Becerra (2010) afirman que la comunicación es el eje que vertebra todo grupo humano y, en muchos casos, deja de ser propiamente una función técnica, para convertirse más bien en una alternativa de acción que se basa en la planificación y ejecución estratégica. En este sentido, Becerra (2010) incide en la visión integral de la estrategia comunicativa y relacional cuando ésta abarca desde el accionista, como público interno con especiales características, hasta el propio ciudadano (no necesariamente consumidor o usuario), pero al que también es posible considerar a la hora de marcar objetivos de comunicación.

De este modo, De Asís, Gross, Lillo y Caro (2002) consideran que las acciones de comunicación que se desarrollen deben ser específicas y tangibles, y no sólo externas, sino vincularse al seno de la organización para los públicos internos. En este mismo sentido, Antoine (2007) incide en que las organizaciones deben comunicar tanto a nivel interno como externo porque sin comunicación no hay posicionamiento y sin posicionamiento las organizaciones no son viables a medio y largo plazo.

Al referirnos a los gabinetes de comunicación podemos incidir en sus orígenes y características principales desde dos orientaciones académicas y profesionales: *la perspectiva de las relaciones públicas como disciplina* y *la del marketing relacional*. Son muchas las aportaciones que nos permiten presentar una visión integral de cómo se concibieron estas estructuras y cómo han ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Desde la primera orientación que representa la ubicación de las relaciones públicas como filosofía gerencial, Almansa (2004) y Almansa (2011) afirman que es a comienzos del siglo XX cuando empieza a desarrollarse la comunicación organizacional en Estados Unidos y aparecen los primeros gabinetes de comunicación. En Europa, en las primeras décadas del siglo XX, es cuando empieza a ser tenido en cuenta este concepto. Así mismo, Ramírez (1996)

añade que es en un congreso alemán de sociología, celebrado a finales de los años 20, cuando se aborda, por primera vez, y de forma científica las funciones desarrolladas por los gabinetes de comunicación. Martín (1988) y Almansa (2004) constatan que en España se inicia la actividad de las relaciones públicas en los años 50 y así se constituyen los primeros gabinetes, ante el reconocimiento de la necesidad comunicativa a finales de la década de los 50 y 60. Barquero (1999) insiste en que el nacimiento e historia de las relaciones públicas en España se produce ante la necesidad empresarial que tienen diferentes organizaciones para generar aceptación y prestigio hacia sus distintos públicos o grupos de interés.

De este modo, Martín (1988) y Almansa (2004) inciden en que a partir de los 60 es cuando algunas empresas e instituciones comienzan a abrirse a los medios de comunicación y a la sociedad en general¹³⁵.

Toda esta situación tuvo una clara repercusión en la creación de los primeros gabinetes de comunicación en España. Según asegura Costa (2001), a finales de los 70 será cuando la comunicación se vislumbra ya como una verdadera herramienta empresarial y se comienza a hablar de la filosofía de la comunicación integral, como antesala del rol del director de comunicación o *Dircom*.

Ramírez (1996) y Cárdenas (2000) aseguran que en los años 80 es cuando realmente se expande el fenómeno de los gabinetes de comunicación en instituciones, empresas y organizaciones de diversa índole. Y Costa (2001) manifiesta, en este sentido, que en los años 80 es cuando realmente surge la necesidad de un gestor de comunicación, denominado director de comunicación o *Dircom*, que coordina y gestiona la comunicación integral y, por tanto, asume la responsabilidad de dirigir el departamento de comunicación como estructura orgánica.

La implantación de los gabinetes de comunicación no ha sido uniforme en todo el Estado Español. Cataluña ha sido la comunidad autónoma pionera en tales procesos desarrollados por sub-estructuras formalizadas; así lo asegura Ramírez (1996) cuando manifiesta que en 1981 surge la *Associació Catalana de l'administració local i de l'associació catalana de membres de Gabinetes de Comunicació*, entidad que reunía a periodistas de 92 gabinetes de comunicación de diferentes sectores industriales, empresariales, institucionales y políticos.

¹³⁵ En este sentido, Ramírez (1996) manifiesta que hasta la muerte de Franco (noviembre de 1975), las instituciones que sostenían al régimen eran las únicas fuentes informativas legitimadas por los medios de aquella época. No necesitaban esfuerzo especial alguno para difundir sus mensajes porque todos los medios actuaban como sus fieles servidores. De esta manera, sólo se funcionaba a base de nota oficial y no eran necesarios los gabinetes de comunicación en el sector público. Así mismo, tan pronto como cambió la situación, fueron variando los comportamientos informativos y aparecieron nuevas fuentes informativas legitimadas, que se percataron rápidamente de la importancia de la comunicación en la sociedad actual.

En esta misma década, según afirma Cárdenas (2000), el crecimiento de los gabinetes de comunicación se produce en un contexto de un gran crecimiento económico¹³⁶. Donald (1996) señala, en este sentido, que dicho desarrollo económico trajo consigo la lucha entre muchas empresas, tanto españolas como extranjeras, por hacerse un hueco en el mercado y por tanto, para conseguir los objetivos estratégicos a medio y largo plazo por parte de las grandes empresas y corporaciones privadas resultaba necesario contar con especialistas en comunicación e imagen.

Durante la década de los 90, tal como afirma Almansa (2004), es cuando se generalizan los gabinetes de comunicación¹³⁷, aunque fue un proceso de asentamiento lento en nuestro país. La comunicación desarrollada por los gabinetes de comunicación resulta ser mucho más rápida y fluida, al estar sistematizada y estandarizada dentro de las organizaciones, y permitía la creación de un sistema de comunicación propio como línea directa entre las organizaciones y sus públicos.

En cambio desde la perspectiva del marketing relacional (años 80), y para entender el origen y evolución de los departamentos de marketing y comunicación, nos remitimos a Cobo, Hervé y Aparicio (2010), quienes aseguran que durante décadas, y coincidiendo con el desarrollo de los mercados de gran consumo, especialmente en Estados Unidos por sus peculiares medios de comunicación de masas y amplias opciones de distribución, se tendió a entender el intercambio como una transacción puntual, considerando al menos de forma implícita al comprador como un ser anónimo. El origen del marketing relacional se sitúa en los años 80 de la mano de Berry (1983), al considerar al marketing como una disciplina vinculada al *management* empresarial basada en la atracción, retención e intensificación de las relaciones con los clientes a lo largo del tiempo.

Las propuestas de otros autores que surgieron con posterioridad, tales como la de Grönross (1994), complementan esta nueva visión; a diferencia de Berry (1983), dicho autor entiende el marketing relacional como la identificación y el desarrollo de las relaciones con los consumidores y otros agentes, de modo que los objetivos de todas las partes se alcanzan mediante un intercambio mutuo y cumpliendo unas promesas.

¹³⁶ En España que estuvo condicionada por una coyuntura económica internacional favorable, concretada en la recuperación del comercio internacional y en la favorable evolución de los precios de las materias primas y por las expectativas asociadas a la incorporación de la Unión Europea.

¹³⁷ Tal como manifiesta Martín (1998), en los 90 la inversión en publicidad suponía en España el 38%, frente al 62% de inversión destinado a comunicación empresarial e institucional. Este claro aumento de inversión en comunicación, según Sabés y Verón (2012), es debido a que a mediados de los 90 se produce el comienzo de la generalización del uso de Internet en Estados Unidos y este hecho afecta poco a poco a los mercados, en un contexto de economía y comunicación global.

En esta misma línea Kotler (2006) defiende la idea de Berry (1983), afirmando que el marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y a largo plazo con participantes claves, tales como consumidores, proveedores, distribuidores, entre otros, con el fin de conservar e incrementar el negocio. Así también lo entiende Alet (2000: 35) al declarar que:

“el marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.

De este modo lo que sí parece constatado, según afirman los anteriores autores y Morgan y Hunt (1994), es que resulta imprescindible y necesario para la supervivencia de las organizaciones mantener las relaciones con el cliente a largo plazo a través de un vínculo permanente, sólido y duradero, y no únicamente en ocasiones puntuales.

Todas estas aportaciones han llevado a que, a finales de los 80, se inicie una nueva línea de pensamiento denominada marketing relacional, que viene a reconocer que centrarse exclusivamente en la transacción económica puede llevarnos a ignorar la esencia fundamental que representa el concepto de marketing¹³⁸ (Quero y Parra, 2005).

De este modo, y ante una demanda creciente, se cuestiona que gran parte del esfuerzo de marketing recayera en la captación de clientes y no en su retención y fidelización. Tal es así que, nos encontramos todavía en 1985, con que la *American Marketing Association* (AMA, Asociación Americana de Marketing) define la actividad primordial desarrollada desde la disciplina como marketing transaccional. Renart y Parés (2002: 1), en esta misma línea, asegura que dentro del marketing transaccional, frecuentemente las empresas parecían actuar según un paradigma que se sustenta en las siguientes características principales:

- ✓ “Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo se parte de cero.
- ✓ El cliente es anónimo, o casi.
- ✓ Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- ✓ Si perdemos a algún cliente, en el mercado encontraremos abundantes clientes potenciales a los que será fácil captar.
- ✓ Es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener a los clientes que ya lo son.

¹³⁸ El intercambio entre una organización y sus *stakeholders* o grupos de interés, en su sentido más amplio: las emociones, la identificación con la empresa y su/s marcas, la experiencia que nos ofrece, etc.

- ✓ Fundamentalmente, la empresa habla y el cliente escucha. Se lanzan mensajes publicitarios masivos y poco diferenciados”.

Este enfoque transaccional era incapaz de dar respuestas satisfactorias a los problemas comerciales contemporáneos. Así, Cobo, Hervé y Aparicio (2010) manifiestan que es a partir del año 2004 cuando la *American Marketing Association* (AMA) cambió la definición de marketing como transacción por otra en la que se incluía la gestión de las relaciones y la administración de procesos; todo ello encaminado a crear valor para el cliente, que representa el eje central del enfoque que responde al marketing relacional. Las nuevas posibilidades técnicas, sobre todo en el campo de las tecnologías de la información, han contribuido a consolidar esta nueva concepción que representa, dentro del *management* de las organizaciones, el marketing relacional.

Estos autores aseguran que los mercados están saturados y ya no basta con vender, sino que hay que asegurarse de que el cliente vuelva a comprar los productos de la organización. Así mismo, la realidad competitiva parece evidenciar la importancia que está adquiriendo el marketing relacional, ya que lo que se persigue es establecer un diálogo fluido con el cliente para lograr una relación comercial duradera y satisfactoria para ambas partes. Una relación con el cliente, que según Alet (2000), es la piedra angular sobre la que se construye la estrategia de marketing relacional, orientada a crear, mantener y explotar dicha relación. Una relación a la que Cobo, Hervé y Aparicio (2010) añaden que, gracias a ese vínculo, el cliente hace nacer la empresa, la mantiene con vida y es responsable en buena parte de su desaparición. Por lo tanto, el elemento clave del marketing relacional es el cliente porque representa el principio y el fin de cualquier actividad de marketing, además del origen y el destino del proceso. Inciden, además, en la circunstancia de que todas las técnicas que configuran el marketing se orientan a conocer mejor a los clientes de la empresa para conseguir satisfacer sus necesidades y deseos, y así asegurar nuevas compras, adquisiciones o contrataciones de productos o servicios.

En este mismo sentido, Chiesa de Negri (2005) considera que la lógica del marketing relacional consiste en diseñar acciones de marketing totalmente personalizadas para nuestros clientes o nuestro segmento homogéneo de clientes, para identificar y segmentarlos individualmente, interactuar con ellos para conocer sus preferencias y necesidades, diseñar productos siempre percibidos como más personalizados y comunicarse con cierta frecuencia con ellos para conseguir un constante *feedback* individualizado.

Así mismo, Aguado (2015) añade que para lograr establecer dicha relación es indispensable contar con los medios que permitan diferenciar a los usuarios en función de los perfiles e intereses para identificar sus necesidades y poder aportar valor. De este modo, este valor permite establecer relaciones estables, bidireccionales y merecedoras de confianza. Un valor que según Barroso y Martín (1999) es básico para todos los actores implicados en la misma. Por lo tanto, el valor es considerado como un componente esencial dentro del marketing

relacional y la capacidad de las empresas para relacionarse con los clientes está marcando la diferenciación entre éstas, siendo la clave para obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Alet (2000) añade que la ventaja competitiva sostenible de cualquier organización, más allá del propio reconocimiento de la relación, es el pensar, actuar, desarrollar y comunicar los factores estratégicos que son los que aportan realmente esa ventaja competitiva. Y en esta misma línea, Túñez-López, Sixto y Guevara-Castillo (2011) manifiestan que el marketing relacional supone una orientación a largo plazo que beneficia a todas las partes implicadas en el intercambio y requieren, por tanto, compromiso y confianza para la consolidación de comportamientos cooperativos. Es por ello, que la relación con los usuarios es el pilar fundamental; sobre todo, en esta nueva etapa dominada por internet y la comunicación 2.0¹³⁹, donde los mercados adquieren una dimensión global y las organizaciones superan las barreras geográficas y temporales a través de nuevas tecnologías de la información que, según Caldevilla (2010), ayudan a acercarse al público diana de forma mucho más eficaz y efectiva a través de una retroalimentación cliente-empresa de forma casi instantánea.

Un escenario digital en el que, según aseguran Hernández- Santaolalla y Rubio Hernández (2014), las redes sociales facilitan la reunión de los consumidores individuales en comunidades que, al igual que los colectivos *fan*, discuten y debaten sobre las bondades de su marca favorita o sobre las utilidades de un producto recién lanzado al mercado. En este sentido, si las marcas desean mantener una relación estable con sus consumidores, el conjunto de estrategias de marketing y de comunicación deben estar encaminadas a la conservación de la misma; si se pretende movilizar a sus usuarios para que difundan sus bondades (vinculadas a los valores corporativos o de marca) a través de los canales que tengan a su disposición, el proceso de comunicación y de gestión relacional debe ser fiel a los valores corporativos innatos a su identidad como organización. De este modo, gracias a las nuevas tecnologías digitales, los consumidores y otros públicos de interés pueden implicarse en la comunicación de las organizaciones y participar activamente en otros procesos. Es por ello altamente beneficioso para las organizaciones, ya que cuanto más implicado se sienta un consumidor con un producto/servicio mayor será el compromiso adquirido (Martí, 2009). Por lo tanto, tal como manifiesta Chiesa de Negri (2005), no sólo se trata de captar nuevos clientes, sino de retenerlos y crecer con ellos.

¹³⁹ Nos puede servir como ejemplo de las prácticas estratégicas de marketing relacional, que ya se están viendo en Internet, las comunidades virtuales en torno a una marca o un producto en las que se busca la participación del visitante en el proceso de comunicación. Estas constituyen un verdadero punto de encuentro donde los usuarios con expectativas comunes comparten información sobre los productos que les interesan (Túñez-López, Sixto y Guevara- Castillo, 2011). Según Renart (2001), la disponibilidad de Internet y del correo electrónico facilita enormemente el diseño y la puesta en práctica de estrategias de marketing relacional.

Para concluir este epígrafe, y después de exponer las dos perspectivas que sirven como enfoque de la actividad que se desarrolla por parte de los gabinetes de comunicación (las relaciones públicas y el marketing relacional), observamos que la presencia cada vez mayor de los departamentos de comunicación ha permitido que se establezcan mecanismos de trabajo sistematizados, y que los profesionales al frente de dichas estructuras se conviertan en intermediarios entre los medios y la dirección de la organización. El departamento o gabinete de comunicación es un puente entre la organización a la que representa y su entorno interno y externo. Desde la década de los 60 y hasta los 90 sus funciones se desarrollan desde una perspectiva estrictamente transaccional, hasta que surge la nueva orientación del marketing relacional, en el que la relación con el cliente representa el pilar fundamental para toda organización. Una relación que debe ser estrecha, sólida y otorgarle valor para generar la fidelización con el cliente. En consecuencia el diseño y planificación de estrategias van a girar alrededor de la gestión de los clientes, porque es imprescindible mantenerlos para crecer con ellos. Con la llegada de internet y la implementación de las nuevas tecnologías en la comunicación 2.0, tales departamentos han evolucionado en sus funciones, procesos, rutinas de trabajo y la identificación de perfiles profesionales mucho más complejos e integrales.

3.2.2. Estructura y funciones de los departamentos de comunicación

La estructura organizacional se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas, hasta el punto que para su planificación estratégica este elemento ejerce una gran influencia en la optimización de sus operaciones y recursos. Es por ello, que la comunicación cumple un papel fundamental en los diferentes sistemas de gestión de una empresa, ya que son los procesos de comunicación los que establecen una estructura del sistema de información y comunicacional orientada a la mejora continua (Fontalvo, Quejada y Puello, 2011)

Para entender los distintos tipos de gestión que se utilizan en una empresa y sus consecuencias, Enrique y Morales (2009) consideran que es preciso analizar cómo se estructura la comunicación de las organizaciones. Aseguran que la estructura se basa no sólo en “quién dice qué ¹⁴⁰”, sino que además también implica la distribución de responsabilidades entre todo el personal de la organización y las interrelaciones que éstas generan y que permiten.

¹⁴⁰ El modelo de Laswell recoge todos los componentes, que desde el enfoque behaviorista (conductismo) son pertinentes para el estudio de la comunicación: un sujeto estimulador (*quién*) que genera los estímulos buscando una clase de respuestas en el sujeto experimental; unos estímulos comunicativos (*qué*) que originan una conducta comunicativa; unos instrumentos (*por qué canal*) que hacen posible la aplicación de los estímulos comunicativos; un sujeto experimental (*a quién*) que recibe estos estímulos y que va a reaccionar respecto a ellos y por último, estos estímulos comunicativos corresponden siempre unas respuestas (*con qué efectos*).

Morales y Enrique (2007) exponen que las actuales estructuras de comunicación de las organizaciones son el resultado de la evolución de los antiguos departamentos de publicidad y gabinetes de prensa. Al igual que Mazo (1994), consideran que existen dos modelos básicos en la comunicación empresarial, el denominado *de comercialización o de marketing* y el *de comunicación integral*. La aplicación de uno u otro, según Morales y Enrique (2007), está directamente relacionada con el perfil de la organización en la que se incardina.

Consideran que el modelo de *marketing* ha entendido y utilizado la comunicación como una técnica necesaria para alcanzar unos objetivos concretos, mayoritariamente cuantitativos y básicamente relacionados con la implantación de sus productos en los mercados. En este sentido, Mazo (1994) afirma que el modelo de comunicación de marketing entiende por comunicación un conjunto de técnicas cuyo principal objetivo y razón de ser está condicionado a unos intereses comerciales, y que el dedicar esfuerzos en comunicación sólo tiene sentido si ello implica lograr los objetivos de marketing de la compañía.

Morales y Enrique (2007) insisten por su parte, en que el modelo de *comunicación integral* aporta ese sentido de globalidad que permite gestionar todas las acciones de comunicación, concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad. Esto permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía. Inciden, además, en el hecho de que cuando se habla de la comunicación en organizaciones en las que depende estructuralmente del área o departamento de marketing (fruto del modelo de gestión que tradicionalmente se ha utilizado sobre todo en las empresas de consumo, y que en muchas ocasiones se ha convertido en modelo a seguir por otras organizaciones), los objetivos de comunicación son parciales o están segmentados desde una única demarcación.

En esta misma línea, Morales y Enrique (2007) aseguran que la principal función de la dirección de comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar con eficiencia el plan estratégico de la imagen de la compañía. Para conseguirlo el *Dircom* deberá participar activamente en el proceso estratégico global de la organización, convirtiéndose en un punto importante de referencia y apoyo para la Dirección General. Esto es así, ya que asume el correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de identidad de la compañía, basado en la gestión del conocimiento por todos sus públicos y su entorno. También investiga y analiza sobre esa percepción que se traduce en la imagen corporativa y cómo afecta a los objetivos generales de la organización. Crear, mantener y generar una imagen positiva de la organización es el objetivo estratégico de la actividad ejecutiva de comunicación.

Álvarez y Caballero (1997) manifiestan que no existen reglas únicas y generales para definir la estructura más eficaz en los departamentos de comunicación, puesto que éstos deben adecuarse a la estructura de la propia organización, sus necesidades y objetivos estratégicos. Así también lo afirman Almansa (2004) y Ullod (2014), al declarar que no todos los departamentos de comunicación tienen los mismos medios, recursos técnicos ni personal.

Ullod (2014) añade que el Jefe del departamento de comunicación es el responsable de diseñar las estrategias de relaciones con los medios y, de gestionar y organizar las tareas de todos los miembros del gabinete.

Álvarez y Caballero (1997) inciden además en que el director de comunicación de un gabinete ha de actuar sobre diferentes ámbitos, tales como las relaciones informativas a través de los medios, la publicidad acompañada de la persuasión, las relaciones internas y las relaciones públicas, las cuales son la base del buen desarrollo de las anteriores. Por consiguiente, de todas las acciones de comunicación debe de prevalecer las relaciones públicas porque sirven para crear un ambiente idóneo para que las relaciones sean favorables y se consigan los objetivos marcados.

Cutlip, Center y Broom (2001) coinciden con Álvarez y Caballero (1997) al afirmar que la reputación pública de cualquier organización se gestiona desde estas estructuras. De ahí la necesidad de que las altas esferas directivas asimilen la relevancia del asesoramiento y apoyo directivo de los profesionales de la comunicación y la gestión relacional.

Reyes (1998) afirma que es imposible reflejar en un organigrama todas y cada una de las funciones que se realizan desde los departamentos de comunicación de cualquier organización pública, privada o sin ánimo de lucro, puesto que las áreas de gestión y funciones pueden ser sumamente variadas y difíciles de consignar, según la naturaleza de cada sistema organizacional.

Y por su parte, Villafañe (1998) identifica como funciones básicas del director de comunicación, las siguientes:

- ✓ Perseguir la cohesión y la coordinación de todos los activos de imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.
- ✓ La función de servicio que trata del apoyo y asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en temas comunicativos.
- ✓ Formar en cuanto a la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.
- ✓ La función prospectiva, respecto a la imagen corporativa de la empresa, en la que el director de comunicación debe convertirse en un observatorio permanente de los competidores más directos, el mercado, la opinión interna y externa sobre la compañía.

García (2000), en este mismo sentido, manifiesta que los gabinetes de comunicación asumen cuatro funciones:

- ✓ **La información:** los profesionales del gabinete tienen el deber de gestionar todos los datos que genera la entidad para la que trabajan. La información como conglomerado

de datos internos y externos de la empresa es el material base con el que los trabajadores del gabinete deben trabajar para conseguir gestionarla como factor de la producción. No toda la información que genera la organización es susceptible de ser publicitada a la sociedad porque la labor de un buen gabinete es conseguir aprovechar toda la información de la que se consiga el mayor beneficio para la imagen pública de la empresa.

- ✓ **La comunicación:** consiste en diseñar estrategias de comunicación y, en el plano táctico u operativo, de las acciones vinculadas a la comunicación específica con los medios de comunicación.
- ✓ **Documentación:** tarea fundamental en el gabinete de comunicación porque se debe recopilar la información que genera la organización, catalogarla, clasificarla, archivarla y, en definitiva, presentar de manera eficaz la repercusión que se ha tenido en cada uno de los medios de comunicación y medios sociales.
- ✓ **Imagen:** Es la imagen que desde los medios se construye en la sociedad respecto a la organización. Está ligada al diseño y gestión de la imagen corporativa y la reputación.

Alet (2000) considera que existen dos departamentos que desarrollan el marketing relacional como el establecimiento, mantenimiento y desarrollo de las relaciones con los clientes para orientar y definir los campos de actuación. Estas dos grandes áreas serían: *gestión de la base de clientes y gestión de la lealtad*, que se apoyan en la herramienta de las bases de datos. Lo primordial para la empresa, según este autor, consiste en fundar y mantener relaciones con su base de clientes a través de los factores generadores de la lealtad; para ello debe de adecuar las distintas ofertas a las etapas de la relación y la fase de vida propia de cada cliente.

Así mismo, resulta necesario tratar en profundidad la base de datos como una herramienta básica o soporte para recoger, tratar de forma sistemática y explotar toda la información sobre los clientes de la empresa para conseguir los objetivos estratégicos marcados a medio y largo plazo.

1. El área de gestión de la base de clientes: de este modo se analizan todos los clientes de la empresa y se define su mercado y su historia. Por este motivo, la gestión se adecúa a las diferentes etapas y características de la relación con el cliente, distinguiéndose básicamente tres fases de acción: la consecución de clientes, la fidelización de clientes y la explotación de la relación, así como la recuperación de clientes perdidos. Por consiguiente, es fundamental la consideración de cuáles son los distintos clientes que la empresa debe atender a lo largo de todo el proceso de creación de valor corporativo o de marca porque dicha área se puede convertir en la gestión de la relación para obtener el máximo grado de lealtad y con un beneficio relevante para ambas partes.

2. El área de gestión de la lealtad: la organización trata de valorar todos los instrumentos que están al alcance de la empresa para cuidar la base de clientes, de tal forma que se optimice tanto la duración del cliente en la empresa como su rentabilidad temporal. De este modo, esta área se descompone en:

- La creación de la personalidad pública de la marca, que trata de comunicar las diferencias de valor que aporta respecto a los competidores, cuidando todos los elementos de imagen que atraen al cliente.
- El incremento de la satisfacción del cliente mediante la gestión de las variables, clave de la generación de expectativas y resultados, que aporten valor al cliente.
- Aumento de los costes de cambio relativos, en la que la empresa trata de obtener unos costes de cambio más bajos.
- Gestión de la voz que permita abrir una vía de comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia la empresa.

Los autores anteriores siguen la misma perspectiva de Rubio y Juste (2001), en cuanto a que los clientes deben ser tratados de forma individualizada, ya sean organizaciones o personas, porque la empresa se apoyará así en recursos y capacidades para configurar la oferta que mejor se adecue a las necesidades y deseos de sus clientes. Este tipo de necesidades que hay que cubrir en los clientes, además de las necesidades básicas que cubre el producto/servicio, también se relacionan con cuatro tipos de recursos: *las personas, la tecnología, el conocimiento y el tiempo*.

Según dichos autores, en las organizaciones existe un departamento de marketing externo que no identifica al mercado como “una masa homogénea”, sino que diseña acciones de marketing individualizadas y/o segmentadas, para lo que será necesario crear y desarrollar la base de datos a la que ya nos hemos referido. Es indispensable el desarrollo continuo de los recursos para que todas las áreas de la empresa se orienten hacia la satisfacción del cliente, y se pueda alcanzar así el objetivo de creación y entrega de valor a los clientes. A través del diseño de herramientas de marketing interactivo podremos propiciar la interacción de los clientes con la organización para incrementar su percepción positiva sobre la calidad de los productos/servicios y, por tanto, su satisfacción. Por consiguiente, desde esta orientación de gestión relacional, el establecimiento de vínculos con el cliente y otros agentes o actores de interés es lo que prevalece, sea cual sea la estructura de la empresa, para dar valor a esa relación.

A modo de conclusión, exponemos una estructura y las funciones de un departamento de comunicación cuyo enfoque este basado en el marketing relacional.

Tal y como ya hemos comentado, las funciones que debe realizar el responsable de la estrategia de comunicación como *Dircom* varían según la dimensión de la entidad. Siguiendo a De Asís, Gross, Lillo y Caro (2002) las más recurrentes serían:

1. **Gabinete de prensa:** que se encarga de transmitir toda la información sobre la entidad a los medios de comunicación social y a través de los *social media*.
2. **Comunicación externa:** que desarrolla el conjunto de técnicas de comunicación.
3. **Comunicación interna:** que trata de gestionar las relaciones interpersonales y de comunicar a todo el equipo la información que necesita para su trabajo.
4. **Información e investigación:** que gestiona las relaciones de la entidad con otras instituciones y organismos, y recibe e incorpora toda la información necesaria proveniente de los distintos agentes a través de las relaciones externas e institucionales.

Si nos situamos en la perspectiva que nos ofrece el marketing relacional, toda organización debe situar al cliente en el centro de la planificación de las relaciones, porque uno de los fundamentos del marketing relacional es la necesidad de orientar la gestión hacia la creación de valor para el cliente (Quero y Parra, 2005). Las organizaciones empresariales deben plantearse una serie de objetivos que se vinculen con una filosofía clara de marketing relacional, tales como crear y desarrollar relaciones con la empresa o marca, vincular a los clientes con la empresa o marca, así como fidelizar y rentabilizar a los clientes. Por lo tanto, y desde esta orientación, la estructura o las áreas/departamentos de la organización deben estar estructuradas de la siguiente manera (Chiesa de Negri, 2005: 211-212):

1. **Sistema de información (base de datos):** el objetivo estratégico de esta área consistirá en almacenar tanto la información transaccional, como la posible información relacional necesaria, cuyo desarrollo y explotación nos permitirá diseñar un programa de marketing relacional.
2. **Comunicación con clientes:** el objetivo estratégico de esta área consistirá en diseñar toda una serie de metodologías para informar, escuchar a nuestros clientes, estableciendo los oportunos sistemas para que la empresa tenga la máxima comunicación posible con todos sus canales, con el doble objetivo de escucharlos y de comunicarnos con ellos.
3. **Sistemas para detectar y recuperar clientes insatisfechos:** que deberán diseñarse previendo los oportunos canales para detectar y conocer posibles causas de insatisfacción referentes al producto/servicio prestado por la organización, permitiendo de este modo adelantarse al máximo para intentar evitar la pérdida final del cliente o intentar su recuperación. Para ello es necesario implementar medidas

preventivas y reactivas, estableciendo un sistema de mejoras continuadas para el resto de clientes (satisfechos).

4. Eventos y programas especiales: en los que deberán definir y diseñar todo tipo de detalles, atenciones o prestaciones (tales como lúdicas, turísticas, culturales, profesionales o *gadgets*, entre otras) que pretenden vincular de forma sólida clientes y organización para alcanzar un incremento del valor-cliente en el tiempo.

5. Programas de fidelización: en la que se diseñarán y estructurarán una serie de ventajas relacionadas con la posible participación de nuestros clientes en un “club o comunidad” creados específicamente para ellos. En esta área se preparan los diferentes tipos de programas de fidelización que pueden diseñarse para vincular al cliente a nuestra organización, a través de catálogo de regalos, viajes u otros beneficios.

Y así, el profesional de comunicación estratégica es el responsable del área de comunicación de una organización, tal como lo manifiesta Carrillo (2014), que establece contacto con los diversos públicos de interés, ya sean internos o externos, y que debe dominar las siguientes funciones:

- ✓ **Relaciones informativas con los medios de comunicación:** como la tarea más tradicional desempeñada por los directores de comunicación.
- ✓ **Responsabilidad Social Corporativa:** inscrita en el contexto de los activos intangibles. En esta línea, deberá planificar acciones de patrocinio estratégico y mecenazgo, edición de informes y memorias de RSC.
- ✓ **Gestión del conocimiento:** que es un activo intangible estratégico que está influido directamente por la comunicación, y que incluso puede absorber en su gestión a la comunicación interna y plantearse al servicio de las políticas relacionadas con la cultura corporativa de la empresa.
- ✓ **Gestión de marca:** La marca está muy relacionada con la reputación corporativa. Tradicionalmente, la gestión de marca ha presentado un nexo en común con el departamento de marketing. Hay que decir, que la marca-producto no es función del comunicador estratégico, sino la marca-empresa que es capaz de generar reputación para toda la organización y no sólo para los productos.
- ✓ **Cultura corporativa:** que permite a la organización generar un conocimiento compartido y unas pautas de acuerdo y coherencia que no pueden dejar de existir en toda organización y que están muy relacionadas con la comunicación interna y con la gestión del conocimiento. Son funciones asociadas a esta área: el apoyo a la organización en el logro de objetivos de identificación y el conocimiento de la

identidad corporativa, apoyar en el logro de objetivos de la gestión de la cultura corporativa, cumplir con los objetivos de información con los públicos internos, asesorar en materia de comunicación a las diversas áreas de la empresa implicadas en el cambio cultural, y apoyar, en consecuencia, los procesos de cambio y desarrollo organizacional.

- ✓ **Planificación y gestión estratégica:** con la que se trata de influir positivamente en el entorno para lograr los objetivos planteados; como por ejemplo, incidir en los potenciales accionistas para que inviertan, en las autoridades para hacer viables las regulaciones, en los públicos internos de la organización para captar su interés y alinear sus deseos personales con los de la empresa.
- ✓ **Comunicación de crisis y gestión de conflictos potenciales:** como una tarea que consiste en prevenir situaciones potencialmente conflictivas o de incidencia, y restaurar la imagen perdida después de dicha situación de conflicto. La organización que sufre esta situación es el centro de atención y por tanto hay que incidir en las relaciones con los *stakeholders* y en la opinión pública antes, durante y después de que haya sucedido un hecho que merme la credibilidad de la empresa y que podría hacer que la firma pierda negocio y se genere una imagen corporativa negativa.
- ✓ **Gestionar la prevención de una situación de crisis:** que consistiría en mejorar la imagen de la organización de forma estratégica; lo que significa que hay que construir una imagen a largo plazo, basada en objetivos tácticos que se van alcanzando a corto plazo. El resultado de la acumulación de los resultados de esa estrategia será la buena reputación que alcanzará la organización.
- ✓ **Creación de imagen y reputación:** la imagen no es propiedad de la empresa, sino que se origina en las mentes de sus *stakeholders*. Es lo que los grupos de interés piensan acerca de la empresa a partir de su identidad, cultura y comportamiento corporativo. Estas percepciones se basan en una serie de “atributos” que son difundidos por la empresa a través de sus acciones, conductas y por supuesto, de la comunicación. Los principales agentes artífices de la creación de imagen y la consolidación de la reputación son los medios de comunicación, los expertos, los líderes de opinión y los competidores; pero sobre todo, la imagen es construida por los *stakeholders* a partir de su propia experiencia con la compañía y con sus productos y servicios. Una experiencia positiva, sumará valor y devolverá a la firma reputación corporativa.

De este modo y para concluir este epígrafe, sintetizamos las diferentes estructuras propuestas por los autores anteriormente citados.

Figura 3.1. Estructura Gabinete de Comunicación

		Área de gestión de Base Datos
	Departamento de Marketing	
		Área de Comunicación con Clientes
	Departamento de Marketing Interactivo	
	Departamento de RR.PP	
Director General	Departamento de Imagen Corporativa	
	Departamento de Información/investigación	
	Departamento Comunicación interna	
	Departamento Comunicación externa	
	Departamento de eventos y programas especiales	

Fuente: Elaboración propia a partir de Mazo (1994), Álvarez y Caballero (1997), Villafañe (1998), García (2000), Alet (2000), Rubio y Juste (2001), Cutlip, Center y Broom (2001), Chiesa de Negri (2005), Quero y Parra (2005), Morales y Enrique (2007), De Asís, Gross, Lillo y Caro (2012) y Carrillo (2014).

Para desarrollar tales funciones vinculadas al ámbito de la comunicación estratégica y gestión relacional, los profesionales deben ser capaces de adaptarse a los nuevos entornos y generar modelos de comunicación organizacional integral que, a su vez, estén perfectamente vinculados al resto de estrategias que la empresa, organización pública o entidad sin ánimo de lucro, en los que debe definir sus objetivos a medio y largo plazo. Así define Carrillo (2014) al director de comunicación: un profesional especialmente dedicado a la gestión de los activos intangibles por medio de la comunicación y la integración de las políticas formales y funcionales de la empresa.

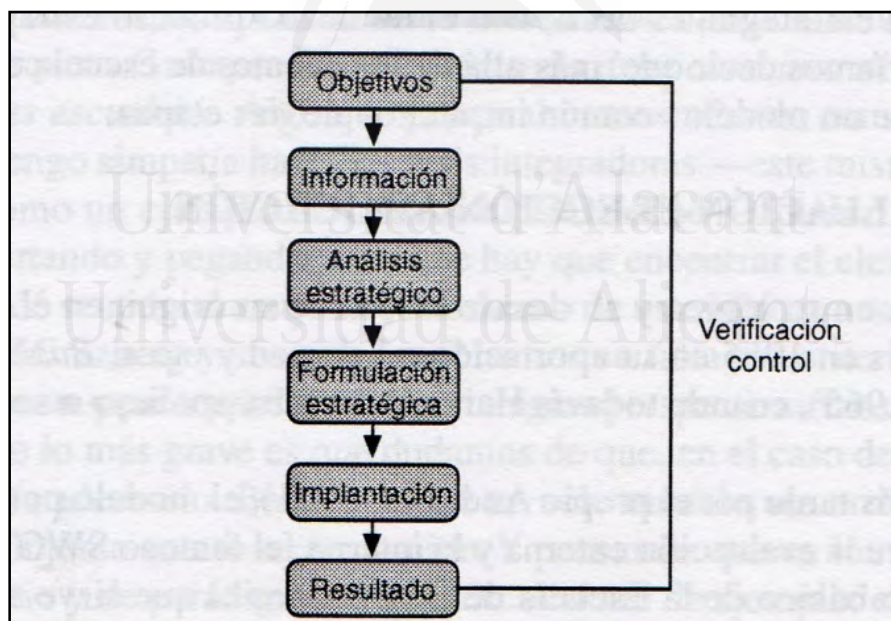
Enrique y Morales (2009) aseguran que el director de comunicación, el estratega o el operador de la comunicación, tal como lo define Scheinsohn (2010), deberá participar activamente del proceso estratégico de la compañía, convirtiéndose en un punto importante de referencia y apoyo para la dirección general, asegurándose del correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de identidad de la compañía, conociendo cómo es vista dentro y fuera por todos sus públicos y su entorno, así como investigando sobre esa percepción y sobre cómo afecta a los objetivos generales de la organización la imagen percibida.

3.2.3. Planificación estratégica de la comunicación y gestión relacional: modelos y procesos

El proceso estratégico ha constituido desde los años 70 una de las tres grandes líneas de investigación de la Estrategia, junto con el contenido y el contexto, tal y como nos indican Pérez González y Massoni (2009). Pero la cuestión fundamental sería ¿de qué nos sirve tener muchos conocimientos sobre estrategias si cuando necesitamos desarrollar una estrategia concreta no sabemos cómo plantearla? En este sentido, conviene puntualizar las siguientes cuestiones: nos preguntamos, en primer lugar, si existe un único modelo consensuado para representar procesos estratégicos; en segundo lugar, si los actuales modelos existentes presentan deficiencias que impiden su plena efectividad; y, en tercer lugar, qué tendría que aportar el modelo y qué tendría que evitar para poder ser implementado en una organización de forma sólida y fiable.

Tal y como afirma Pérez González (2009) no existe consenso académico respecto a un único modelo válido de referencia, aunque si analizamos diversos modelos estratégicos que han sido formulados desde distintos ámbitos de conocimiento podemos observar que sí se sigue un mismo esquema básico.

Figura 3.2. Modelo de referencia para el proceso estratégico.



Fuente: Pérez González (2009)

Este esquema del proceso se ha consolidado porque el proceso estratégico suele ser concebido como una secuencia lineal de fases claramente definidas; y es, precisamente, esa característica la que más críticas ha concitado durante los últimos años, ya que son muchos los autores que consideran que estas fases no se desarrollan en la práctica de forma lineal, sino que están interconectadas unas con otras a través de diversos bucles y de *feedbacks*.

Todo modelo pretende ser una réplica sistemática y simplificada de un fenómeno real; por ello, cuando en un ámbito concreto los modelos existentes son cuestionados, hay que volver a observar el fenómeno en cuestión que se pretende analizar, intentar realizar una nueva descripción y modelización.

Para algunos autores, como Hart y Banbury (1994), en Pérez González (2009), el fenómeno a estudiar es la toma de decisiones estratégicas en el seno de las organizaciones; para otros, sin renunciar al postulado anterior, habría que disponer de un modelo que describa previamente “cómo los seres humanos adoptan sus estrategias”: esta segunda orientación es la que propuso Pérez González (2005) en el III Encuentro Iberoamericano sobre Estrategia de Comunicación, que se celebró en la Universidad Iberoamericana de México D.F., a partir de una nueva línea de investigación denominada *Estrategar*.

A modo de conclusión, entendemos que toda comunicación organizacional se basa en la planificación estratégica; por ello, las organizaciones recurren a todas las herramientas de comunicación y gestión relacional, tales como el marketing, la publicidad, las técnicas de relaciones públicas, la *publicity*, la gestión de las relaciones informativas, el patrocinio, el mecenazgo, la planificación de eventos o acontecimientos especiales, medios de comunicación propios, plataformas de comunicación 2.0 y redes sociales, entre otras, con el objetivo de alcanzar una gran influencia y confianza en su público, basada en la coorientación. La responsabilidad máxima la asume el director de comunicación, a partir de una evolución muy destacable en su rol y desarrollo de funciones desde la década de los años 60 hasta la actualidad.

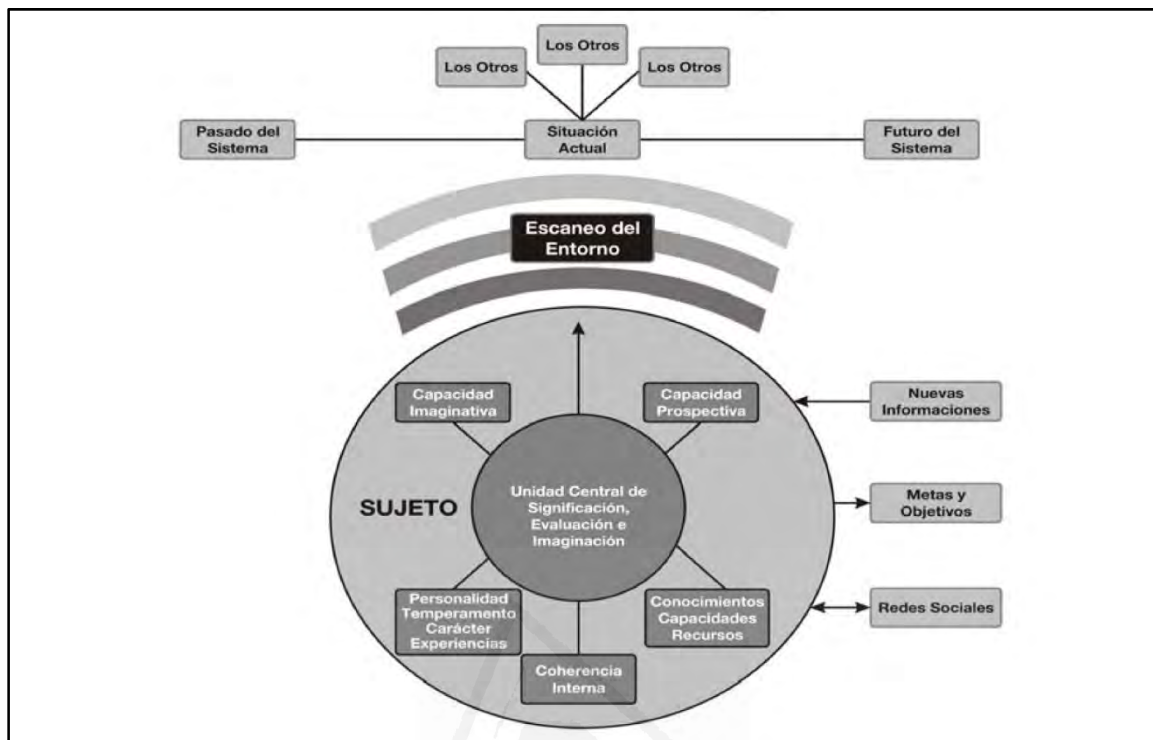
Con la llegada de la Nueva Teoría Estratégica, a partir del año 2002, como paradigma que cuestiona la Teoría General de la Estrategia los profesionales de la comunicación diseñan e implementan modelos estratégicos de comunicación y gestión relacional, alineado con los máximos responsables de la organización con los que identifica, a modo de prospectiva, una visión de futuro acorde con los objetivos estratégicos.

De este modo, y siguiendo a Galindo (2013), la Nueva Teoría Estratégica se instala en la filosofía de las organizaciones, aportando una nueva perspectiva de los sistemas organizativos como un paradigma complejo que no se puede gestionar únicamente desde la racionalidad y para ello utiliza el pensamiento estratégico.

3.2.3.1. El modelo *Estrategar* (Pérez González. R. A.)

Tal como hemos apuntado en el epígrafe 3.1., este modelo pretende describir de forma esquemática los procesos que se generan en un ser humano a la hora de formular sus estrategias. Y, aunque es descriptivo en su origen, aspira a ser normativo con su aplicación permanente en el ámbito profesional, reforzándolo con métodos *ad hoc*.

Figura 3.3. Los elementos del modelo Estrategar



Fuente: Pérez González (2009:391)

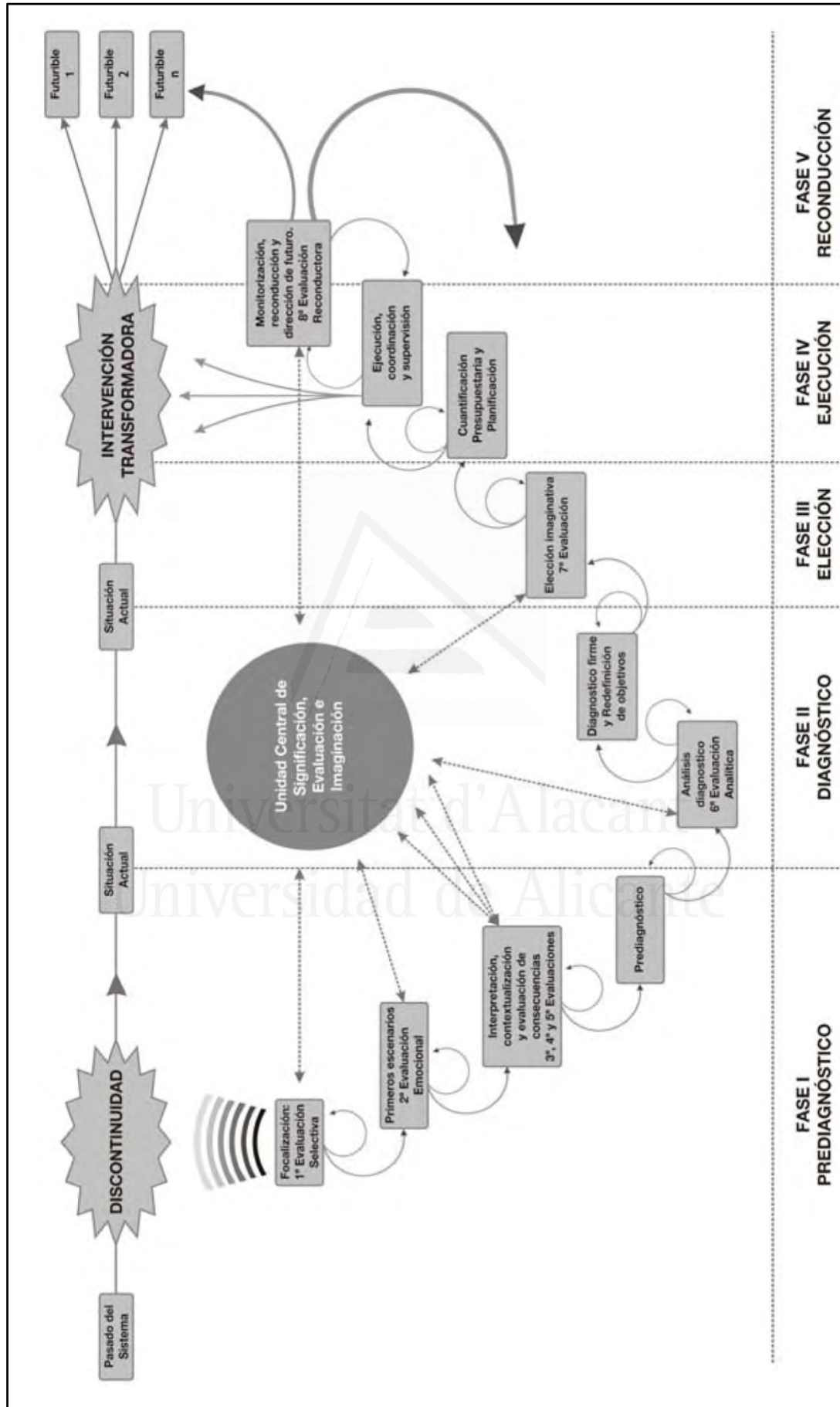
Explicamos a continuación qué representan los elementos del sistema:

- a) **El vector tiempo:** representa la dimensión espacio-temporal. El presente es un punto en movimiento en el que confluyen un pasado que de alguna forma nos condiciona (aunque no nos predetermina) y varias posibilidades de futuros que están por hacerse y concretarse. Al incluir el contexto (conjunto de dinámicas que se cruzan con las nuestras) al presente le llamamos la situación actual y sus consecuencias lo que queremos transformar con nuestras estrategias. Sólo podemos actuar sobre el presente y el futuro es un abanico de futuros potenciales o futuribles. Con nuestras estrategias procuramos que se produzca aquel futuro que entendemos que es el más conveniente (meta, objetivo) y no otros que pensamos, a priori, que serán menos favorables.
- b) **Los otros:** son las personas, fuerzas y sistemas que actúan (real o potencialmente) sobre la situación y que con su intervención pueden modificarla de forma ventajosa o perjudicial para el logro de nuestras metas. Precisamente, uno de los rasgos del pensamiento estratégico es la consideración de los efectos de esas otras fuerzas que pueden afectar al resultado final (o lo que es lo mismo, a la concreción de los futuros posibles en un nuevo presente).
- c) **El sujeto:** el individuo o sistema organizativo que toma las decisiones estratégicas.
- d) **Escaneo del entorno:** el ser humano vive consciente o inconscientemente en continua vigilancia de su entorno, y para ello escanea permanentemente su entorno en busca de discontinuidades que puedan significar una amenaza o una oportunidad.

La función de la percepción es preparar al organismo para la acción y, por tanto, para la decisión.

- e) **La unidad central de significación, evaluación e imaginación:** en cualquier proceso se produce un continuo flujo de evaluaciones que habrá que repetir tantas veces como sea necesario a partir de los datos obtenidos.
- f) **Capacidad imaginativa y prospectiva:** la innovación es fundamental en el proceso estratégico. Es precisamente nuestra capacidad imaginativa/especulativa la que nos permite visionar y reconfigurar el problema desde perspectivas inéditas y encontrar o proponer soluciones innovadoras. Es la capacidad específica de imaginarnos las consecuencias futuras de nuestros actos (simulación mental) y los posibles escenarios futuros de ellos derivados. La llamamos prospectiva y juega un papel clave en el proceso estratégico.
- g) **Personalidad, temperamento, carácter y experiencia:** son marcadores generados a lo largo de nuestra vida (nuestro bagaje) que van a influir para bien o para mal en nuestra explicación del pasado, en nuestra interpretación de los futuribles y, en consecuencia, en la gestión estratégica de la situación presente.
- h) **Conocimientos, capacidades y recursos:** son los tres principales recursos del estrategia.
- i) **Coherencia interna:** todos tenemos una necesidad de coherencia que responde a la unidad del sujeto en el espacio-tiempo (equilibrio cognitivo, carácter, identidad, memoria, trayectoria personal, dirección de futuro, etc.).
- j) **Nuestras metas y objetivos:** el hombre ha de resolver los problemas y conflictos cotidianos utilizando sus capacidades y aptitudes predictivas y estratégicas. Los hombres no son seres estáticos, sino que nos movemos y nos auto-construimos permanentemente, siguiendo metas deliberadas y tratando de alcanzar nuestros objetivos.
- k) **Nuevas informaciones:** un juego (o una situación) estratégico/a lejos de ser un sistema con una única entrada y una única salida, se está retroalimentando permanentemente, porque se producen nuevos eventos y nuevas informaciones que habrá que conocer, asimilar y contextualizar.
- l) **Redes sociales:** los hombres somos seres relacionales y vivimos en complejas situaciones sociales. Por ello, es de gran utilidad visionar en el esquema las redes más relevantes en las que se desarrolla la actividad del sujeto individual o colectivo (grupo, asociación, organización) cuya estrategia vayamos a elaborar. Hay que evitar que por intentar reforzar una red, o pretendiendo dotarle de una nueva configuración supuestamente más favorable, terminemos dañando otras conexiones más relevantes para nuestro futuro.

Figura 3.4. El sistema estratégico en acción: desarrollo del proceso



Fuente: Pérez González (2009:393)

3.2.3.2. El modelo para crear una red de Influenciadores (González Herrero, A.)

La Nueva Teoría Estratégica resalta la importancia de los aspectos emocionales del ser humano a la hora de tomar decisiones, lejos de los parámetros estrictamente racionales de paradigmas anteriores. De hecho, uno de los grandes cambios que propone la teoría gira en torno a las relaciones humanas y cómo estas constituyen un factor clave a la hora de abordar los objetivos de toda organización. Es una orientación mucho más relacional que en los postulados anteriores de la Teoría General de la Estrategia, implementados en las organizaciones hasta comienzos del S. XXI.

De ahí se deduce que el modo en que una empresa (y sus principales responsables) se relacionan y son percibidos por los distintos agentes del ecosistema organizacional es hoy un factor fundamental, porque dichas relaciones deben ser gestionadas de forma estructurada y profesional, tal y como afirma González Herrero en Pérez González (2009).

Toda empresa o institución que aspire a liderar un mercado o un área de actividad debe gozar de la confianza y la credibilidad necesaria que le permitan marcar la diferencia respecto a sus competidores. Lo cual implica situarse a la cabeza de los jugadores del mercado, en previsión de cualquier fuerza que pueda alterar la configuración del mismo y participar activamente en su continua redefinición.

Una empresa que aspire a ser líder de su sector depende en gran medida de su habilidad para establecer vínculos con el nuevo ecosistema formado por líderes empresariales, gubernamentales, académicos, analistas, consultores, referentes sociales, etc., de forma que pueda liderar el debate público, conformar los temas a tratar e, incluso, liderar el cambio.

El término “influenciador” (*influencer o influential*, en su acepción inglesa) presenta algunos puntos comunes, pero también diferencias relevantes con el concepto de “líder de opinión”. Lazarsfeld y Katz (1944 y 1955), en su ya célebre teoría de la comunicación en dos etapas (*two-stepflow of communication*) defendían cómo determinadas ideas llegaban a las masas no sólo a través de los medios de comunicación (como se había creído hasta la fecha sino en mayor medida a través de los líderes de opinión: *opinión leaders* u *opinión makers*) y cómo, por tanto, la influencia personal de determinadas personas tenía una incidencia mayor en las actitudes y comportamientos de las masas que el efecto de los medios de comunicación.

Cabe, en consecuencia, diferenciar en este punto el concepto de “influenciador” del de “líder de opinión”, pues el fenómeno de los líderes de opinión surge, fundamentalmente, en torno a los medios de comunicación y, más concretamente, de la comunicación de masas. Es decir, nos solemos referir en ese caso a personas que, por su *status* o posición, conocimiento sobre una materia específica o, simplemente, su grado de notoriedad pública, pueden influir sobre otros individuos, fundamentalmente, a través de su aparición en los medios de comunicación.

El término “influenciador” tendría así una acepción mucho más amplia que el de “líder de opinión”; aunque realmente un influenciador suele ejercer como líder de opinión dentro del colectivo al que representa o en el que desempeña su actividad, nos interesa de esta figura no sólo la opinión sino, en muchas ocasiones, el grado de influencia (y/o poder) que ejerce sobre su colectivo u organización para impulsar o frenar procesos regulatorios, legislativos o sectoriales.

Su intervención puede darse no sólo mediante su aparición en los medios de comunicación sino también a través de otras plataformas de acción como foros especializados, círculos docentes universitarios, de investigación, de acción política, de la empresa privada, en círculos de representación empresarial, etc. Posee un grado de credibilidad e influencia relevantes para el avance de nuestras posiciones ante determinados colectivos o instituciones. Son personas influyentes en su área o sector de actividad que, de compartir con nosotros nuestras posiciones, pueden contribuir a que consigamos de forma más rápida y eficaz nuestros objetivos organizacionales.

El establecimiento de programas de acción y comunicación segmentados y dirigidos a colectivos específicos según su grado de influencia e impacto sobre la organización no es en sí novedoso, sino que se ha venido aplicando desde hace décadas en el ámbito de la comunicación empresarial (a modo de ejemplo: programas de relaciones con los medios, relaciones con el inversor o las relaciones gubernamentales...).

Hay cuatro aspectos que son de aplicación práctica y hacen del diseño de un programa o una red de influenciadores una metodología novedosa. Un programa de influenciadores permite:

- a) La retroalimentación y el diálogo con individuos clave para la organización.
- b) Se dirige a personas concretas, no a colectivos.
- c) Se diseña desde una perspectiva integradora.
- d) Va más allá de la influencia a través de la opinión.

Las razones fundamentales por las que una organización deba establecer un programa de influenciadores son fundamentalmente dos: la mayor complejidad del entorno actual y la necesidad de apoyos externos para alcanzar sus objetivos.

Un programa de influenciadores según González Herrero (2009) tiene como objetivo hacer partícipes de la estrategia y fines de la organización a aquellas personas que tienen un grado de influencia relevante en su sector de actividad y que podrían afectar (positiva o negativamente) con sus opiniones y, fundamentalmente con sus actos, la actividad presente y futura de la empresa y/o del sector. Sus objetivos se enmarcan por tanto a medio y largo plazo y no pretenden interferir con los objetivos más inmediatos que se atienden desde otras esferas de la comunicación empresarial.

Las fases que podemos desarrollar para implantar un programa de influenciadores son las siguientes:

1. Análisis de tendencias del sector: amenazas y oportunidades.
2. Análisis del posible impacto sobre la organización: prioridades de negocio presentes y futuras.
3. Definición de objetivos del programa de influenciadores.
4. Identificación de influenciadores.
5. Definición de acciones concretas del programa: hitos intermedios y calendario.
6. Seguimiento y evaluación de resultados, a lo largo del programa y al final del mismo.

La originalidad de cualquier programa de influenciadores no reside tanto en la singularidad de su metodología sino en el hecho de que pone de manifiesto la importancia que tienen los aspectos relacionales para toda organización y hace evidente la necesidad de dedicar recursos (humanos, técnicos y económicos) para el diseño y la ejecución de un programa de este tipo.

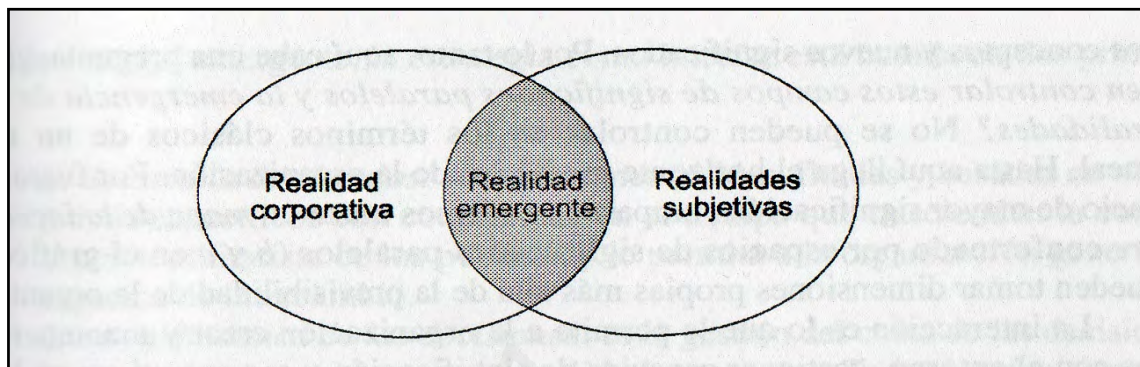
3.2.3.3. El modelo de matriz de comunicación organizativa (Manucci, M.)

La estructura de la organización en el S. XX estaba basada en un paradigma completamente mecanicista (Manucci, 2004). En la actualidad, las organizaciones se enfrentan al desafío de mantener una dinámica operativa ante la velocidad de los procesos, las paradojas y la discontinuidad de los cambios en el entorno que están generando un desplazamiento desde un mercado industrial físico, basado en la materialidad de las propuestas, hacia un mercado simbólico, basado en una trama de significados. En este espacio simbólico, una organización no sólo compite con otros productos, marcas u otras organizaciones, sino que también son factores de competencia la credibilidad, la confianza, las percepciones y las actitudes. La organización debe orientar sus procesos para buscar un lugar en este universo dinámico, complejo y subjetivo que se aleja cada vez más de la materialidad, objetividad y predictibilidad de los mercados industriales del siglo pasado.

El desplazamiento de lo físico a lo simbólico en la dinámica actual conlleva la necesidad de desarrollar nuevas herramientas para participar activamente en la trama de significados sociales. Las organizaciones no son sistemas cerrados y sus integrantes no son simples receptores y ejecutores de tareas. Las organizaciones son ambiguas, complejas y paradójicas.

La organización percibe, diseña y actúa desde su modelo interno que conforma su realidad corporativa. De la misma manera los diferentes públicos del entorno perciben, interpretan y deciden desde sus modelos internos que conforman sus realidades subjetivas. De la interacción de estas realidades emerge un espacio de intercambio, un espacio de contacto al cual denominamos realidad emergente.

Figura 3.5. Realidad emergente



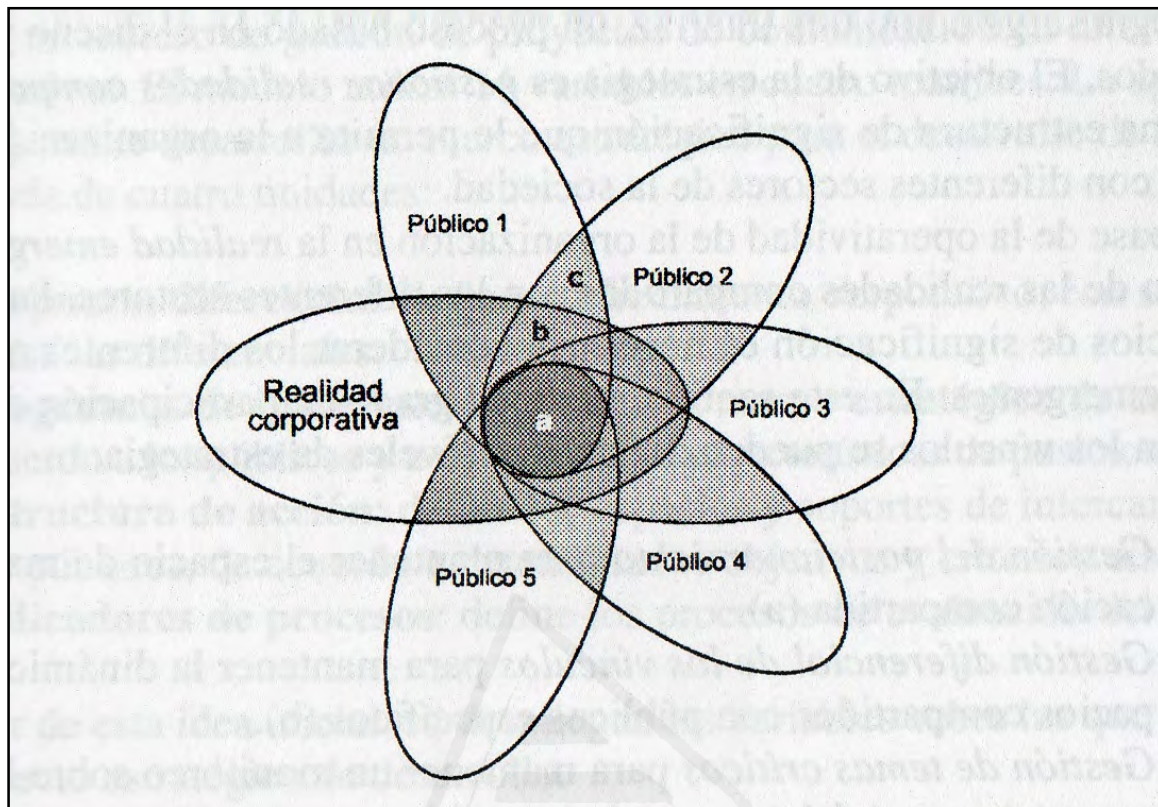
Fuente: Manucci (2004), en Pérez González (2009:443)

La realidad emergente surge como un campo de significación, es dinámica y compleja porque es el encuentro de construcciones subjetivas. Pero los públicos no sólo interactúan con la organización, sino que también interactúan entre ellos, generando nuevos campos de significación que conviven en la cotidianidad de las organizaciones.

La realidad emergente presenta diferentes niveles de espacios en los que participa la organización:

- a) El espacio de mayor significación compartida.
- b) El espacio compartido con algunos públicos específicos.
- c) El espacio compartido entre públicos, en el que no participa la organización.

Figura 3.6. Niveles de espacio en los que participa la organización



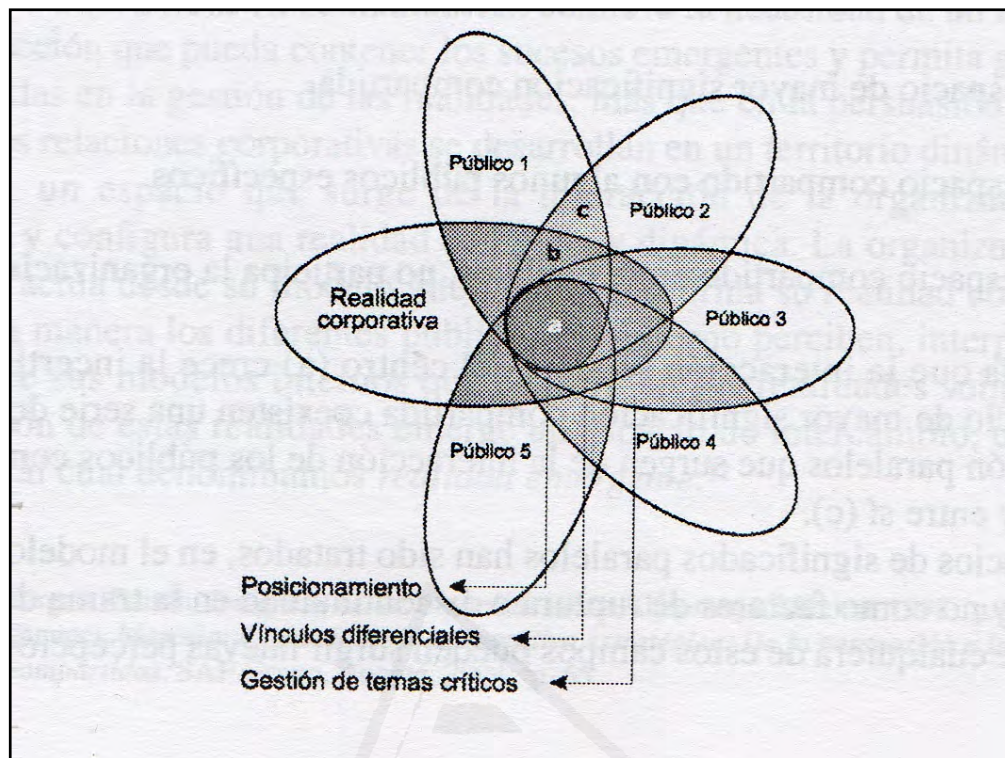
Fuente: Manucci (2004), en Pérez González (2009:443)

Según la interacción se aleja del centro (a) crece la incertidumbre. Junto al espacio de mayor significación compartida coexisten una serie de campos de significación paralelos que surgen de la interacción de los públicos con la organización (b) y entre sí (c).

Según el grado de participación de la organización, en los vínculos se pueden definir tres niveles de estrategia:

1. Gestión del posicionamiento para mantener el espacio de mayor significación compartida (a).
2. Gestión diferencial de los vínculos para mantener la dinámica en los espacios compartidos con públicos específicos (b).
3. Gestión de temas críticos para mantener un monitoreo sobre las situaciones emergentes del entorno de la cual la organización no participa directamente pero sus movimientos afectan a su dinámica (c).

Figura 3.7. Niveles de estrategia de la organización



Fuente: Manucci (2004), en Pérez González (2009:444)

En la realidad emergente, la estrategia está basada en dos principios:

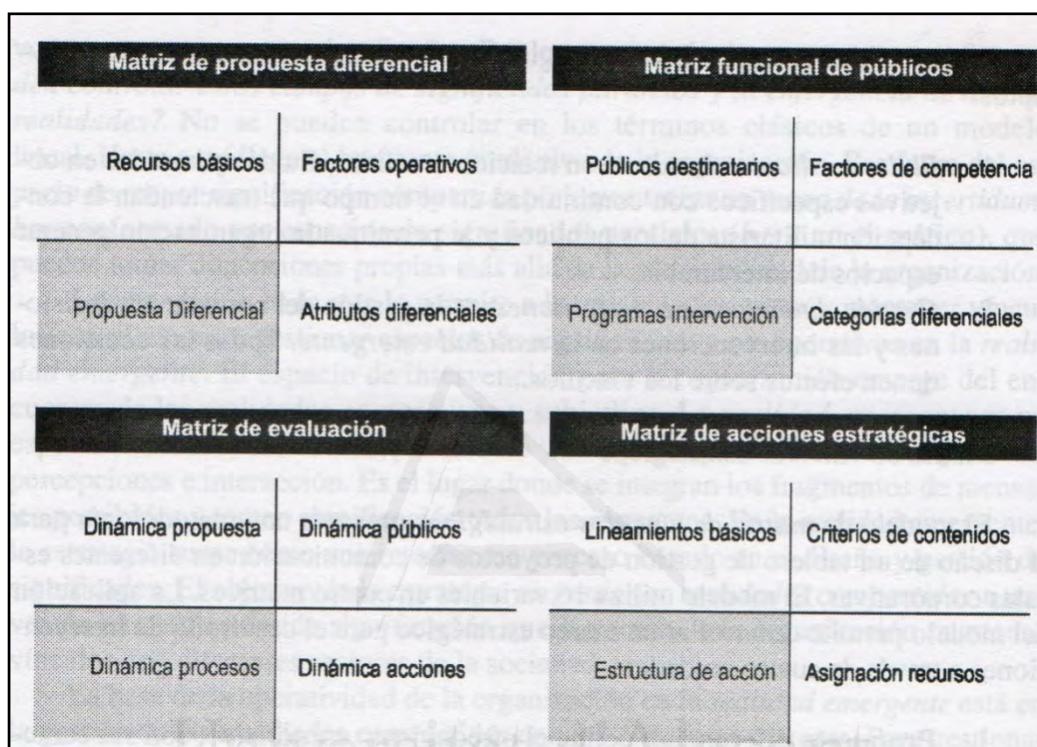
1. El desarrollo de vínculos: son relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos con continuidad en el tiempo que trasciendan la concepción utilitarista de los públicos y le permita a la organización generar espacios de intercambio.
2. Gestión dinámica de las decisiones: es la gestión del coste de las decisiones y las intervenciones en la realidad emergente. Todas las decisiones tienen efectos sobre los vínculos.

La propuesta de Manucci (2004, 2009) se denomina matriz de vínculos estratégicos y este modelo presenta una metodología para el diseño de una tabla de gestión de proyectos de comunicación en diferentes escalas corporativas. El modelo utiliza 16 variables en 4 matrices distintas que permiten diseñar:

1. Una propuesta diferencial: define el ofrecimiento corporativo, con sus características diferenciales.
2. Un programa de intervención: define el marco estratégico de acción, de acuerdo a los públicos y a determinadas características de posicionamiento.

3. Una estructura de acción: define los espacios y soportes de intercambio con los públicos, de acuerdo a determinados objetivos y criterios discursivos.
4. Unos indicadores de procesos: define los procesos de evaluación del proceso.

Figura 3.8. Modelo de matriz de vínculos estratégicos



Fuente: Manucci (2004)

Para definir los conceptos en cada matriz, se diseña, en primer lugar, *la propuesta* (producto, servicio, programa social, etc.) para ofrecer a la comunidad. Este concepto está sintetizado en la propuesta diferencial que presenta el ofrecimiento corporativo. Las categorías de análisis interno integran:

- a) *Recursos básicos*: se refiere a elementos físicos, procesos técnicos y/o definiciones que componen la propuesta.
- b) *Factores operativos*: es el foco estratégico sobre el cual la organización va a centrar su intervención. Contiene la promesa de solución a desarrollar.
- c) *Atributos diferenciales*: son las habilidades corporativas para desarrollar de manera diferencial la solución/promesa esbozada.
- d) *Propuesta diferencial*: es la definición conceptual del ofrecimiento de la organización (ya sea un producto, servicio o programa social).

En el segundo paso se analiza *la materialización de la propuesta*, según las características diferenciales de los sectores a los cuales está dirigida. Este concepto está sintetizado en los programas de intervención que se desarrollan para sostener la promesa en el público:

1. *Públicos destinatarios*: se analiza los destinatarios a partir de niveles de necesidades coyunturales y circunstancias de decisión.
2. *Factores de competencia*: se analizan factores inhibidores o amenazas del desarrollo de la propuesta en los diferentes públicos.
3. *Categorías diferenciales*: son las potencialidades o fortalezas que definen el posicionamiento con el que se va a sostener la propuesta.
4. *Programas de intervención*: es el marco que establece las líneas estratégicas de acción que contiene a todas las intervenciones actuales y futuras que la organización va a desarrollar para sostener la propuesta.

En el tercer paso se definen *los espacios y elementos de intercambio* a través de los cuales la organización y sus públicos comparten la propuesta y desarrollan los programas de intervención. Representa *la estructura de la acción* y se sintetiza en:

1. *Lineamientos básicos*: son los objetivos que determinan el contenido de los espacios y elementos específicos que conforman las acciones.
2. *Criterios de contenidos*: son los mensajes claves que definirán las políticas de comunicación y de acción en distintos soportes de intervención e intercambio.
3. *Asignación de recursos*: se analiza la distribución de la infraestructura necesaria (económica, humana y técnica) para desarrollar las acciones.
4. *Estructura de acción*: es el marco que contiene los diferentes elementos y soportes de expresión de la propuesta.

En el cuarto paso se evalúa el proceso estratégico a través de indicadores de gestión y se definen los cambios internos necesarios para mantener la dinámica de intervenciones. Este concepto se sintetiza en la dinámica de los procesos internos que presentan puntos positivos, críticos y estables.

1. *Dinámica de la propuesta*: implica un conjunto de indicadores de gestión sobre el desarrollo del negocio o proyecto corporativo.

2. *Dinámica de los públicos*: conjunto de indicadores para analizar percepciones, actitudes y comportamientos de los diferentes públicos respecto del producto corporativo.
3. *Dinámica de las acciones*: mide la efectividad de las acciones desarrolladas y la funcionalidad de los recursos asignados.
4. *Dinámica de los procesos*: implica un esquema de factores críticos, positivos y estables que surgen a partir de la evolución de los indicadores. Estas acciones pueden implicar cambios, modificaciones o diseño tanto de las propuestas como de los indicadores y programas de trabajo. En este esquema además de los factores se deben definir nuevamente objetivos, roles y plazos de realización.

La esencia del método de matrices, propuesto por Manucci, es la configuración de una trama de vínculos con lo públicos a partir de una propuesta. El producto, servicio, idea, que la organización ofrece a la comunidad es una unidad de significación, que tendrá un impacto diferencial según la valoración de los públicos y la gestión del valor que desarrolle la organización.

La estrategia de comunicación es un proceso que implica diseñar significados, ponerlos en acción y gestionar los resultados. El proceso de comunicación tiene la función de generar y sostener el valor del ofrecimiento en los públicos. Se trata, en definitiva, de transformar datos aislados en una propuesta global que permita generar confianza en las relaciones con los diferentes públicos de la organización.

3.3. La comunicación en las organizaciones deportivas

Tras la aproximación que hemos realizado a las estructuras, sistemas y procesos de comunicación en las organizaciones, en este epígrafe trataremos de explicar la función de comunicación y de gestión relacional en las organizaciones deportivas. Del mismo modo explicaremos el uso que pueden hacer las organizaciones deportivas de los siguientes medios de comunicación convencionales, tales como la televisión, prensa, radio e Internet, así como de los no convencionales, tales como los actos de patrocinio deportivo, carteles, exposiciones, folletos, juegos y concursos, rueda de prensa, *merchandising*, esponsorización, patrocinio múltiple y marketing móvil para cumplir con los objetivos de comunicación estratégica.

Para contextualizar la actividad comunicativa en el sector deportivo, en España, habrá que esperar a los años 70, tal como afirman Sanahuja y Blay (2013), De Moragas (2007) y Sanahuja (2013) para que se manifiesten las primeras iniciativas o actuaciones en materia de comunicación en el deporte. Afirman que es en estos años cuando aparecen los primeros gabinetes de comunicación en clubes deportivos y añaden que, en los años 80, se produce el

inicio de la transformación global de los clubes totalmente amateurs hacia la profesionalización.

Según De Moragas (2007), en esos mismos años, el deporte empezó a convertirse en uno de los géneros básicos de la programación de las televisiones, y esta influencia se hizo sentir también en la dirección contraria: en el sentido de la influencia del deporte sobre los medios de comunicación. De este modo, Sanahuja y Blay (2013) aseguran que en los años 90 la llegada de los Juegos Olímpicos de Barcelona²⁸² (1992) y el crecimiento de la economía española contribuyeron al nacimiento y la expansión de los departamentos de comunicación y marketing en los clubes deportivos.

Así mismo, y siguiendo a Mediavilla (2001), se constata que el deporte necesitaba de técnicas de gestión profesionalizadas que resolvieran las dificultades y retos que en dicho sector se planteaban. Por este motivo las organizaciones deportivas son consideradas empresas de servicios, que en los últimos veinticinco años se han convertido en una gran industria como organizadoras de eventos deportivos de todo tipo y dimensión; lo que justifica y sustenta la incorporación de la comunicación y la gestión de las relaciones externas e institucionales al deporte.

En este sentido, De Moragas (2007) manifiesta que los deportes, como consecuencia de su popularidad y dimensión global, han sido grandes protagonistas de los procesos de implantación de las tecnologías audiovisuales contemporáneas. Tanto es así que Sanahuja y Blay (2013) afirman que las webs corporativas, el inicio de concesiones de licencias de producción y explotación de *merchandising* y los derechos de retransmisión se desarrollaron e iniciaron en la década de los 90. En este sentido, De Moragas (2007) y Caroggio (1996)²⁸³ aseguran que la consolidación de algunas cadenas de televisión se ha debido, en gran parte, a su habilidad para conseguir los derechos de transmisión de los grandes acontecimientos deportivos.

²⁸² Según afirman Fernández y Ramajo (2014), la celebración de los Juegos Olímpicos tuvo el apoyo de los medios como soportes y difusores de la iniciativa. Con la llegada de Juan Antonio Samaranch en 1980, como Presidente del Comité Olímpico Internacional (COI), se inaugura una nueva forma de concebir la relación entre la familia olímpica y los medios audiovisuales. Se apuesta por la comercialización masiva de los Juegos Olímpicos mediante el aumento de los derechos televisivos a través de la televisión norteamericana. En este sentido Fernández (2013) declara que con el impulso de los avances tecnológicos, en estos años se introducen cámaras robóticas que posibilitan nuevos planos, más cercanos a los deportistas, ayudando de este modo a transmitir las emociones con mayor intensidad y a enriquecer con nuevas perspectivas la creación audiovisual del deporte para la televisión.

²⁸³ De hecho, Caroggio (1996) añade que en el mercado de derechos intervienen a veces factores de prestigio que condicionan las compras porque las televisiones no siempre adquieren los derechos de las pruebas para emitirlos y determinados deportes no se emiten nunca, sino que se compran simplemente para evitar que unacadena competidora los adquiera, otros se emiten en diferido y finalmente, algunos otros sólo se emiten parcialmente.

De este modo, Gómez (2004) incide en que el deporte cumple con las principales funciones de la publicidad, tales como captar la atención del espectador, destaca el mensaje, facilita la memorización, construye imagen de marca, tiene gran impacto social y crea un activo publicitario muy valioso. Asegura que la publicidad, sirviéndose del deporte, intenta cumplir con sus propios fines cambiando o creando actitudes en los consumidores, y/o consolidando actitudes existentes. Así también lo manifiesta Vázquez (1991) y declara que la publicidad se vale de todo para lograr sus fines, como por ejemplo los grandes deportistas de buen nivel que se prestan, a cambio de una compensación económica para llevar la marca del producto en su vestimenta y/o anunciarlos a través de los medios de comunicación. Por lo tanto, afirma que el deporte está llamado a servir de soporte a la actividad publicitaria porque en él circula un elevado número de intereses económicos.

De este modo, Vázquez (1991), Brotons (2005) y Billing (2010) coinciden en que las organizaciones deportivas son empresas comerciales basadas en el hecho deportivo. En este sentido, Brotons (2005) añade que las entidades deportivas utilizan una comunicación comercial, que trata de vender la imagen de la entidad deportiva para conseguir ingresos propios atípicos y favorecer un estado de opinión favorable.

Brotons (2005) y Gómez (2004) consideran que el patrocinio es la técnica más utilizada de la comunicación comercial de las organizaciones deportivas y consideran al deporte como vehículo de dicha comunicación. Gómez (2004) añade que el patrocinio y la esponsorización deportiva propician la explotación publicitaria de los eventos deportivos porque hace que exista una universalidad e impacto social, atracción por la incertidumbre en los resultados, razones de orgullo local, territorial o nacional, arraigo de la práctica deportiva para toda la vida, incremento de la práctica deportiva familiar, y ofrece la ocasión de invitar y contactar con clientes reales potenciales, entre otras.

De este modo, el uso del patrocinio y de la esponsorización deportiva como alternativa rentable para completar el plan de comunicación, como nuevas vías de comunicación, han surgido por la saturación de los medios de comunicación y del incremento de los costes en la gestión de la comunicación para conseguir cobertura.

Caroggio (1996) añade que la televisión y el conjunto de medios de comunicación ayudan al patrocinio a amplificar el evento, facilitando la transmisión de la actividad a un elevado número de personas. Aglutinan audiencias considerables cuando se trata sobre todo de acontecimientos internacionales, y atrae patrocinadores; es decir, son difusores de la ayuda del patrocinador y garantizan la realización del mensaje de patrocinio.

Así mismo, Mediavilla (2001) considera que toda organización deportiva, ya sea una federación deportiva, o entidades como los clubes o asociaciones, necesitan en un momento concreto de los medios de comunicación para difundir hechos noticiosos, editar un folleto, contratar un anuncio publicitario o realizar una campaña de promoción deportiva; en

definitiva, cumplir con los objetivos de la comunicación estratégica diseñada por la organización deportiva, ofreciendo información puntual, ordenada y diferenciadora de la gestión, de las actividades y los servicios o productos a través de los canales y formas de comunicación disponibles de acuerdo con una estrategia definida y un plan de comunicación.

3.3.1. Comunicación en una organización deportiva privada sin ánimo de lucro

En este apartado nos proponemos analizar las características fundamentales de los procesos comunicativos y relacionales en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro. Se incide especialmente en las principales funciones desarrolladas por las estructuras operativas de tales entidades deportivas.

Al igual que cualquier otra organización, según Billorou (1997), las entidades deportivas sin ánimo de lucro, cuando realizan sus campañas publicitarias, siguen una serie de etapas tales como:

- 1) **Etapas de planificación:** que es la etapa en la que se asientan las bases acerca de todas las actividades que se van a desarrollar a lo largo del año. Teniendo en cuenta qué actividad se va a anunciar, el presupuesto de esa campaña, los medios que se van a utilizar y su planificación por medios y soportes, contenido del mensaje y a quién va a ir dirigida la campaña.
- 2) **Etapas de decisión:** en la que se presenta la campaña a la dirección y éste la aprobará, la rechazará o solicitará modificaciones al material presentado. Una vez aprobada la campaña se procede a su ejecución.
- 3) **Etapas de desarrollo y exposición:** como etapa de ejecución de la planificación especificada por la organización, tras su supervisión y aprobación. Es la etapa en la que el anuncio se expone en los medios contratados.
- 4) **Análisis de los resultados:** los resultados deben medirse conforme a los objetivos, de forma que habrá que acudir a éstos y compararlos con el resultado final. La eficacia puede medirse tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

Báez (2000) añade que toda campaña de comunicación consta del establecimiento de unos objetivos, la recopilación de informaciones, la determinación del “eje” de la campaña, la creación de la propuesta, la elaboración del mensaje, el plan de medios y soportes, presupuesto, control y evaluación. De este modo, no podemos olvidar que en este tipo de entidades deportivas, al igual que cualquier otra organización, podemos encontrarnos con departamentos de comunicación poco complejos en cuanto a su estructura y en el que el responsable se encarga de realizar todas las funciones de comunicación y gestión relacional que se le asignen, o bien con un departamento de comunicación de estructura compleja,

consolidado y con experiencia, en el que el responsable y su equipo de trabajo asumen funciones mucho más específicas y especializadas.

Xifra (2007) se refiere a cuatro fases, tales como investigación, planificación, ejecución (comunicación) y evaluación, como el proceso lógico que ayuda a una organización a alcanzar la meta de crear, mejorar y/o mantener relaciones beneficiosas con sus públicos. Afirma que la acción de gestión relacional (que se identifica con la función de relaciones públicas en las organizaciones) es la actividad desarrollada desde una empresa u organización de crear, mantener o mejorar la confianza del público al que se dirige la empresa o institución a través de una comunicación bidireccional.

Si nos centramos en las funciones de los departamentos de comunicación de este tipo de entidades observamos que no hay una gran diferencia con otras organizaciones de diversa índole. Billorou (1997) las clasifica de la siguiente forma:

- ✓ **Funciones de dirección:** para analizar las necesidades de comunicación, preparar el plan de comunicación, determinar el presupuesto, planificar las campañas publicitarias, determinar las políticas de comunicación, analizar a la competencia y en caso de necesitar una agencia de publicidad, seleccionar una de ellas.
- ✓ **Funciones de coordinación:** a nivel externo, suministrando información a la agencia o consultora externa; evaluar, aprobar o rechazar las soluciones que ésta propone; supervisar las tareas; evaluar el proyecto comunicativo y de gestión relacional a través de los resultados. A nivel interno, cooperando con cualquier área de la empresa, coordinando las investigaciones que sustentan las estrategias comunicativas organizacionales.
- ✓ **Funciones de producción:** con el desarrollo de todo el material publicitario, de promoción o *packaging*, entre otros; es fundamental la gestión y negociación con proveedores externos.
- ✓ **Funciones administrativas:** en las que se controla que todo lo contratado en los medios realizando su seguimiento; es decir, controlar la inversión que se ha hecho a partir del presupuesto aprobado.

De Moragas (2007) afirma que, desde mediados del siglo XIX y hasta finales del XX, la comunicación se generaba en las propias organizaciones y era el evento en sí el elemento emisor de los mensajes que recogían los medios de comunicación, a través de acciones de *publicity*, para distribuirlos a las audiencias de esos deportes. Será a partir del siglo XXI con la aparición de las nuevas tecnologías de la comunicación e información (TIC) cuando los procesos de los flujos informativos cambian. Y añade que, aunque se mantienen esas constantes, en esta época la comunicación es bidireccional, ya que han aparecido nuevos

soportes comunicativos vinculados a las tecnologías de la comunicación e información (TCI) que permiten a las audiencias participar activamente en ese proceso bidireccional como emisores y no sólo como receptores.

El comienzo del marketing deportivo en este tipo de organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, tal como afirma Sanahuja (2013) se produce a mediados del S. XX. Los grandes clubes deportivos desarrollan actuaciones muy complejas que contrastan con los clubes más modestos, que se afanan en consolidar sus áreas funcionales de comunicación y marketing asignando recursos humanos de forma permanente.

Sanahuja (2013) incide en el hecho de que en ese contexto se producen una serie de disfunciones, tales como la dirección paternalista en bastantes de estas entidades más modestas, propiciadas por estructuras familiares y una total ausencia de investigación sobre el sector y el entorno propio, la toma de decisiones irracionales, la singularidad de un mercado en el que no se identifican con estudios serios y rigurosos sus necesidades, amenazas, riesgos, dificultades y fortalezas de los productos o servicios a ofrecer, la complejidad de sus actores, la presión mediática, el divismo de los presidentes, así como un modelo de negocio insostenible con disparidad de dimensiones, basado en una distribución no equitativa de los ingresos por derechos de retransmisión y dependencia sobre éstos.

Con el paso del tiempo, y especialmente a partir de la década de los 90, se fue tendiendo a la profesionalización del área o estructura de comunicación, tal como asegura Olabe (2009); lo que supuso, a partir del siglo XXI, según afirma García (2005), un crecimiento de dichas estructuras del 50% respecto al 3% durante el siglo XX.

El principal objetivo de comunicación de las entidades deportivas sin ánimo de lucro, según Olabe (2009), fue mantener relaciones comunicativas con los *mass media*, por lo tanto no es de extrañar que este tipo de organizaciones deportivas hayan apostado por integrar en sus estructuras empresariales un departamento de comunicación que realiza sobre todo funciones de relación con los medios de comunicación, aunque en muchas ocasiones desempeñan también otras labores complementarias y que ya hemos identificado cuando hemos hablado de la comunicación estratégica en las organizaciones. Estas entidades al igual que la mayoría de las organizaciones e instituciones deportivas, basan sus estrategias comunicativas en la relación con sus diversos públicos objetivos aplicando herramientas y acciones propias de la comunicación *off the line* que se integran en procesos *below the line*²⁸⁴.

²⁸⁴ Las mismas acciones de comunicación que realizan en los medios de comunicación convencionales: televisión, radio, prensa y exterior, las integran en los medios de comunicación alternativos: anuncios *online* como por ejemplo en foros o blogs, carteles o por medio de displays, en el transporte público, letreros luminosos, en series de televisión, etc.

De este modo, la implementación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TIC) ha supuesto que muchas de estas organizaciones deportivas sin ánimo de lucro se hayan sumado a la tendencia actual de crear su propio portal corporativo (más como herramienta de prestigio que con un uso estratégico), dejando de lado las múltiples posibilidades que ofrece el nuevo medio, tal como los blogs, e-boletines, *microsites* o la utilización de redes sociales, entre otros.

Ante este panorama, los departamentos de comunicación de estas entidades no han comprendido todavía el enorme potencial comunicativo que suponen estas herramientas desde una doble perspectiva:

- ✓ Potenciar el mix de comunicación de la organización, gracias al complemento que supone la comunicación *on-line* con la comunicación *off-line*.
- ✓ La posibilidad de posicionar la imagen corporativa, tanto en los públicos de la organización como en públicos potenciales. Como consecuencia, Olabe (2009) asegura que estas organizaciones desaprovechan la oportunidad de reforzar su reputación y su imagen corporativa.

De Asís, Gross, Lillo y Caro (2002) consideran, en este sentido, que los medios usados por cualquier entidad deportiva sin ánimo de lucro son muy variados y su número tiende a ampliarse a medida que ésta crece y madura su política de comunicación. Y así, Olabe (2009) y Herranz (2010) consideran que estas entidades necesitan, como cualquier otra organización, empresa o institución, trasladar su imagen a la sociedad para conseguir sus objetivos, por lo que deben recurrir a la comunicación. En la propia dinámica de la sociedad actual predomina la información sobre diversos servicios, y en el caso de la cultura organizativa se atiende a la identidad, calidad y motivación de los grupos de interés. Por lo tanto, las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro deben apostar por la comunicación estratégica.

Olabe (2009) y García (2005) consideran que el director de comunicación de estas organizaciones deportivas sin ánimo de lucro suele ser miembro incluso de la propia estructura directiva. Ambos autores manifiestan que el Dircom, como responsable máximo del diseño de las estrategias comunicativas-relacionales y su posterior ejecución a través de diversas acciones, debe asumir sus responsabilidades desde la orientación de la planificación comunicativa y relacional, vinculada a su mapa de públicos, con estrategias y acciones reflexionadas y ejecutadas en función de sus objetivos comunicativos.

Tal y como asegura Vázquez (2004), el director de comunicación de este tipo de organizaciones debe desempeñar tres funciones básicas en su tarea profesional:

- 1) **La función periodística:** vinculada a la transparencia, en sus acciones y en la comunicación de la organización a sus públicos.
- 2) **La función de Relaciones Públicas:** encarnada en la figura de su actuación como portavoz de la organización a la que representa.
- 3) **Las funciones de marketing y publicidad:** como coordinador de este departamento específico que aparece en muchas ocasiones desligado del propio departamento de prensa.

Entre las funciones que este autor asigna al *Dircom* en las organizaciones deportivas, además de la comunicación interna y externa, también se encuentran otras que trascienden el marco puramente informativo, tales como: *la comunicación institucional, la portavocía de la organización, la creación de imagen corporativa, la comunicación de crisis, implantar y desarrollar la cultura corporativa, el desarrollo de la política social e institucional, las publicaciones y audiovisuales de la organización, la publicidad en coordinación con el departamento de marketing, el patrocinio y mecenazgo, el asesoramiento a la presidencia y al consejo directivo, la relación pública e institucional, la realización de todo tipo de actos, eventos y el protocolo, las relaciones con los medios de comunicación y la e-comunicación.*

Consideramos que la comunicación de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro está integrada por diferentes facetas comunicativas como ocupación profesional, y dicho rol viene condicionado por la estructura, naturaleza y características de la propia entidad, por sus necesidades comunicativas y relacionales, así como por los propios objetivos estratégicos, entre los que se incluyen los vinculados con la comunicación. Estos departamentos realizan acciones comunicativas para públicos externos e internos, con especial énfasis en la gestión de las relaciones con los medios de comunicación. En este sentido, los gabinetes de comunicación en este tipo de organizaciones buscan condicionar la agenda de los medios de comunicación, sus rutinas y contenidos, con el uso de técnicas y herramientas comunicativas adaptadas a sus necesidades, tales como las ruedas de prensa, los comunicados, la concertación de entrevistas y reportajes o el uso de la web corporativa con la actualización diaria de contenidos.

3.3.2. La gestión de eventos en entidades deportivas sin ánimo de lucro.

En este apartado se abordan los eventos corporativos deportivos como una de las acciones más relevantes dentro de las estrategias comunicativas y relacionales de las entidades deportivas, para después aproximarnos a sus principales características.

La gestión de eventos en entidades deportivas sin ánimo de lucro puede ser considerada por un lado, como competiciones oficiales o no oficiales²⁸⁵, y competiciones de carácter profesional o no profesional²⁸⁶, y por otro como competiciones internacionales, estatales y de ámbito territorial inferior²⁸⁷.

Desbordes y Falgoux (2006) afirman que el evento deportivo es el soporte de una estrategia de acción que emplea una metodología estricta por parte del club o la entidad deportiva sin ánimo de lucro. En este sentido, Cerezuela (2003) considera que este tipo de acción se identifica con la estrategia de información y documentación en cualquier organización, ya que ambas deben de tener muy presentes la temporalidad, complejidad organizativa y necesidad de atención al público, de manera que la estrategia de información de un evento es parte de una estrategia de información de una organización.

Los eventos corporativos deportivos son, según Ayora y García (2004), un acontecimiento de ámbito deportivo limitado territorialmente o bien un campeonato deportivo de alto nivel. Shone (2001) manifiesta que este tipo de eventos son fenómenos que surgen de ocasiones no rutinarias y que tienen objetivos de ocio, culturales, personales u organizativos establecidos de forma separada a la actividad normal diaria, y cuya finalidad es ilustrar, celebrar, entretener o retar la experiencia de un grupo de personas.

Este tipo de eventos deportivos corporativos se celebran, tal como asegura Ferrand (1995), en espacios colectivos para asistir o celebrar eventos o espectáculos deportivos. Dicho espacio es entendido por Desbordes y Falgoux (2006) como un espacio de vida, un territorio que permite los encuentros y los intercambios a la vez que genera emociones. Las ubicaciones deportivas contribuyen a crear una comunión entre los espectadores y a agrupar las energías a través de las experiencias comunes orientadas hacia un mismo objetivo.

²⁸⁵ Según el Artículo 46 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del deporte: “En cuanto al ámbito interno, se indica que las competiciones oficiales de ámbito estatal, deben ser calificadas como tales por las federaciones deportivas, o por el Consejo Superior de Deportes. Se especifica que estas competiciones podrán ser organizadas por personas físicas o jurídicas, privadas o públicas, Clubes deportivos, ligas profesionales y Federaciones deportivas”.

²⁸⁶ Según el Artículo 46 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del deporte: “Serán criterios para la calificación de competiciones de carácter profesional entre otros, la existencia de vínculos laborales entre Clubes y deportistas y la importancia y dimensión económica de la competición”.

²⁸⁷ Según el Artículo 47 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del deporte: “Es obligación de los deportistas federados asistir a las convocatorias de las selecciones deportivas nacionales para la participación en competiciones de carácter internacional, o para la preparación de las mismas: cuando los deportistas a los que se refiere el párrafo anterior fuesen sujetos de una relación laboral, común o especial su empresario conservará tal carácter durante el tiempo requerido para la participación en competiciones internacionales o la preparación de las mismas, si bien se suspenderá el ejercicio de las facultades de dirección y control de la actividad laboral y las obligaciones o responsabilidades relacionadas con dicha facultad en los términos que reglamentariamente se establezcan”.

En este sentido Pousada y Urdampilleta (2012) consideran que estos espacios, tal como indicaban los anteriores autores, son un lugar de ocio de masas donde se celebra el evento corporativo deportivo. De este modo, Desbordes y Falgoux (2006) o Pousada y Urdampilleta (2012), inciden en cómo se favorece la reunión de espectadores para ver una determinada actuación deportiva, animarla y valorarla públicamente.

En consecuencia, resulta ser una mezcla de espectáculo, de hazaña, de competición y otros actos que hacen el conjunto más variado, más espectacular, más estético, más cordial y, sobre todo, lúdico y festivo. En este sentido, Desbordes y Falgoux (2006) y Galmés (2010) afirman que una de las características principales de todo evento corporativo deportivo es comunicar una marca, una empresa, un producto, una colectividad o una asociación mediante la reunión festiva de personas en torno a un espectáculo deportivo.

Desbordes y Falgoux (2006) añaden que la comunicación del evento es una potente herramienta que se encarga de transmitir un mensaje, de impresionar, de deslumbrar y de conmover a través del evento. En este sentido, Galmés (2010) añade que este tipo de eventos deportivos sirven para crear y fomentar relaciones entre organizaciones deportivas y sus públicos. Cualquier tipo de evento deportivo puede ser considerado como *comunicación de marketing*²⁸⁸, ya que utiliza el deporte para compartir experiencias y relacionar a la organización deportiva y determinadas marcas²⁸⁹. De Moragas, Moreno, Kennett (2003) coinciden con Galmés (2010) y añaden que este tipo de eventos se caracterizan porque incluyen elementos intangibles y elementos tangibles vinculados a las competiciones y eventos deportivos: los elementos tangibles, como productos complementarios de los primeros (*merchandising*) contribuyen a generar la memoria del evento, y tanto los elementos tangibles como los intangibles generan opinión pública.

Shone (2001) considera que los eventos deportivos corporativos se caracterizan por el nivel relativo de complejidad e incertidumbre asociadas a ellos, y alude al concepto de incertidumbre (como sucede también en la gestión estratégica) para referirse a la situación de duda inicial en la fase de planificación de los eventos, respecto al volumen de participación, al coste total, o más relacionado con nuestro campo, al volumen de

²⁸⁸ Ha existido una evolución de los planteamientos estratégicos de las comunicaciones de marketing, desde la hegemonía de la publicidad, hasta las estrategias de herramientas integradas. Hace algunos años, las estrategias de comunicación de marketing se centraban en la publicidad, y se consideraban al resto de las herramientas "*Below the line*". Hoy en día, el planteamiento ha evolucionado hasta llegar al concepto de IMC (*Integrated Marketing Communications*). La comunicación de marketing ayuda a que los consumidores y otros públicos adopten una actitud determinada hacia la marca, producto o empresa y realicen una determinada conducta.

²⁸⁹ Asegura que muchas marcas están utilizando los eventos deportivos para sus comunicaciones de marketing, desde eventos que duran una sola jornada, hasta la organización de torneos que incluyen diferentes competiciones en diferentes puntos geográficos, por ejemplo el torneo de Golf BMW que se organiza en diferentes campos de golf de España con final española y final internacional, o la Copa Coca Cola, que en su octava edición participaron más de 33.000 niños de toda España.

información a generar. La complejidad de un evento hace referencia a su estructura organizativa, y dependiendo del grado de complejidad, se requiere por parte de los organizadores la aplicación de distintos niveles de gestión y la satisfacción de distintas demandas. Asegura que estos dos aspectos son de gran importancia al trabajar con los eventos corporativos deportivos, ya que conllevan un cierto factor de riesgo estratégico para la organización o entidad deportiva que actúa como organizadora.

Además de ser únicos, los eventos son irrepetibles: no pueden replicarse de forma exacta en posteriores ediciones.

Paris (1998) es partidario que los eventos deportivos corporativos se caractericen por definirse de forma clara y exhaustiva en su fase de planificación, y tener perfectamente establecida su temporalidad; es decir, su duración en el tiempo.

En base a esta circunstancia, plantea la siguiente clasificación:

- ✓ **Proyectos puntuales:** son aquellos que tienen fijada claramente una fecha de principio y una fecha de final. Son únicos e irrepetibles.
- ✓ **Proyectos cíclicos:** son aquellos que aún pudiendo tener un punto determinado de comienzo y final, se repiten continuamente y normalmente cada año en el funcionamiento de una organización deportiva.
- ✓ **Proyectos permanentes:** son los que responden a servicios o actividades que están permanentemente activos en la trayectoria de la organización.

Este autor añade que el evento deportivo debe ser perfectamente evaluable, tanto en términos de ejecución como en términos de competencia y eficacia. Van siempre asociados a un presupuesto determinado en cualquier proyecto deportivo y si éstos forman parte del Plan estratégico y, en consecuencia del Plan Operativo Anual, deben contar con la financiación necesaria, que debe figurar de forma consolidada en el presupuesto general de la organización. En consecuencia, los eventos deportivos corporativos deben de estar respaldados siempre por un responsable o coordinador que se encarga de su planificación, ejecución y evaluación.

Cerezuela (2003), Ayora y García (2004) afirman que la composición del equipo de trabajo resulta primordial; es decir, crear un organigrama que ampare una estructura organizativa y un equipo humano integral.

En este sentido, Año (2011), Pousada y Urdampilleta (2012) inciden en que una de las primeras cuestiones a las que se enfrentan las entidades deportivas, tras la concesión del evento, y que deben resolver, es el tipo de gestión para llevar a cabo el mismo. Si la gestión del evento se otorga por parte del organizador a una tercera persona, ambas partes serán consideradas organizadoras y constituirán un comité organizador.

Estos autores manifiestan que las principales categorías que podemos encontrarnos en cualquier comité organizador son:

- **Comité de honor:** en el que se integran personalidades públicas, autoridades políticas o personas de reconocido renombre y prestigio, que con su nombre y aportación personal al mismo realizarán el evento, confirmarán su importancia y garantizarán su correcta realización. Su función es meramente representativa y de prestigio.
- **Comité organizador:** formado por personas relacionadas con la planificación y ejecución del evento en cuestión; bien por vinculación geográfica de realización, por representatividad dentro de la actividad, o bien por aportaciones realizadas directa o indirectamente al mismo.
- **Comité ejecutivo:** formado por las personas responsables y representativas de las diversas actividades y áreas que desarrollaran el evento. Son realmente las personas que a través de sus áreas o departamentos lo desarrollan físicamente, materializan las ideas y son capaces de conseguir la realización eficaz y real del acto.

Pousada y Urdampilleta (2012) añaden que, una vez formado el comité organizador, habrá que realizar los presupuestos y los programas a desarrollar. Los planes y programas deberán de ser abiertos, ya que tendrán que ir adaptándose durante la planificación y organización del evento.

A continuación se producirá la distribución de las competencias entre las distintas áreas y la captación de recursos²⁹⁰.

Fanjul-Suárez y Magaz-González (2012) afirman que cada evento es único y merece una forma propia de gestionarse. En su análisis, se refieren a factores internos y externos, que afectan al diseño y planificación del acto deportivo así como a la dirección del mismo.

En cuanto a *los factores internos* que marcan el diseño para llevar a cabo el proyecto, se refieren a *la organización de los recursos (técnicos, humanos, de logística, etc.)*. De esta manera, toda entidad deportiva debe tener una capacidad organizativa para concluir actividades y eventos en un plazo de tiempo. El director o máximo responsable debe controlar los recursos necesarios, ya sean humanos, materiales y financieros, para conseguir los objetivos que se ha marcado su organización o entidad deportiva.

En este sentido, Desbordes y Falgoux (2006) inciden en la necesidad de definir objetivos estratégicos y analizar los retos y tendencias del sector, ya que se tendrán en cuenta en todos los componentes del evento y para enmarcar y planificar las diferentes etapas del

²⁹⁰ Para ello los acuerdos comerciales, tales como patrocinadores o los derechos de emisión del acontecimiento, entre otros, serán fundamentales, ya que suelen ser los únicos recursos con los que cuente el comité para empezar a actuar en la gestión del evento.

proceso de ejecución y anticipar, siempre que sea posible, las posibles incidencias que constantemente se pueden llegar a plantear. De este modo, se refieren a la organización del evento deportivo como un proyecto; es decir, un programa planificado que responde a objetivos estratégicos y que los agentes deben llevar a cabo en un contexto específico, en un plazo determinado, con medios concretos, y que requiere de trámites específicos y las herramientas adecuadas (también de comunicación convencional y no convencional).

Respecto a *los factores externos* Fanjul-Suárez y Magaz-González (2012) han identificado *el apoyo político* para realizar el evento (ya sea por un cierto interés por parte del municipio, de instituciones públicas y/o privadas, intereses de los ciudadanos para asistir a la actividad) y *el factor mediático*, en cuanto al alcance que pueda tener cualquier evento deportivo a través de los medios de comunicación convencionales, no convencionales y medios digitales. Por otra parte, *el factor económico*, y para conseguir financiación, garantiza que gracias a la actividad deportiva (ya sean venta de entradas o de productos promocionales, entre otros) se puedan obtener ingresos. Por último, identifican el factor vinculado a *las infraestructuras* (hoteles, accesos, espacios culturales, etc.) y *equipamientos*.

Ambos autores manifiestan que toda esta serie de factores externos que son necesarios para gestionar un evento, conlleva un impacto económico, social, laboral y de medio ambiente, que produce importantes beneficios a la zona, país o municipio en que se realice el mismo, tal y como hemos podido constatar en nuestro país²⁹¹.

Para comenzar a planificar cualquier evento deportivo se elabora un plan director o plan guía y, a partir de aquí, se toman decisiones que obedecen a unos objetivos, unas metas, un calendario, una estructura organizativa, presupuesto y costes.

A partir del conocimiento de la fecha prevista o aproximada y de los datos esenciales básicos sobre el contenido del evento, se establece la planificación para su diseño y programación, que será más o menos complejo en función de la relevancia o significación del mismo.

Siguiendo a Marín (1997), Fuente (2007) y Xifra (2011) podemos señalar las siguientes etapas:

A) Fase preparatoria:

A.1.) Fase de información y de recopilación de documentación: necesaria para afrontar el diseño y programación del evento con garantías suficientes para alcanzar los objetivos previstos, inicialmente, por la entidad deportiva.

²⁹¹ Tal es el caso del Mundial de fútbol de 1982, que se desarrolló durante uno de los periodos de mayores transformaciones políticas y sociales que vivió España. El proceso de transición política a partir de la muerte de Franco supuso avanzar hacia una nueva fase de recuperación del sistema político democrático. El prestigio y la imagen del país a nivel internacional estaban en juego, y era necesario demostrar al mundo que la España democrática que estaba tratando de olvidar los años oscuros de la dictadura estaba capacitada para afrontar la celebración de un evento deportivo de esa transcendencia.

A.2.) Fase de anteproyecto: ofrece una primera aproximación estructural al diseño definitivo del evento deportivo (con croquis de ubicaciones y localizaciones, objetivos y filosofía, identificación de los públicos a los que va dirigido el evento en cuestión o el contexto general en el que se va a celebrar el acontecimiento).

A.3.) Fase de discusión técnica: todos los elementos que configuran el anteproyecto se elevan a discusión técnica entre los responsables de su gestión y el organizador. El objetivo de esta fase es clarificar y establecer de manera definitiva cuáles son los objetivos específicos del evento deportivo y pulir determinados aspectos que afectan de manera clave y decisiva a la realización del proyecto.

A.4.) Fase de proyecto (diseño definitivo) y programación: el proyecto es el documento base de trabajo que, una vez consolidado, pasa a denominarse “programa del evento deportivo”.

A.5.) Fase de organización y estructura: en esta fase se lleva adelante la planificación y gestión del tiempo, el reparto de tareas y las responsabilidades de dirección.

A.6.) Fase de comunicación con los actores o intervinientes principales: todas las personas que intervienen en este proceso deben estar previamente informadas de la naturaleza y secuencia establecida para el evento. Por una parte, los actores principales o participantes que tienen el protagonismo directo en el desarrollo de la competición o acontecimiento deportivo; por otra parte, los recursos que van a utilizar los organizadores para la fase de ejecución del acontecimiento.

A.7.) Fase de ensayo previo o comprobación final de la fase preparatoria: con esta fase, finaliza la fase preparatoria. A través de ella se comprueba que en el desarrollo de la fase preparatoria se han cubierto todas las necesidades existentes para una correcta ejecución del evento.

B) Fase de ejecución:

A partir de las estructuras creadas y procesos definidos en la fase de preparación y el diseño realizado en torno al evento deportivo, en la fase de ejecución hay que gestionar los recursos y apoyos logísticos necesarios para que quede perfectamente determinada la relevancia o el significado de dicho acontecimiento.

C) Fase de valoración o juicio crítico (post-test):

Resulta imprescindible, tras la ejecución de cualquier evento o competición deportiva, realizar un ejercicio de análisis crítico sobre lo acontecido, tanto de la fase preparatoria

como de la propia fase de la ejecución. El análisis se puede realizar a través de herramientas de diversa índole: *encuestas, visionados, reuniones de expertos, panel, análisis de contenido, análisis del discurso, medidores de visibilidad en redes sociales y plataformas multimedia*²⁹², etc.

Fanjul-Suárez, Magaz-González (2012) y Pousada y Urdampilleta (2012) añaden, en este sentido, que representa la fase en la que se produce una evaluación financiera, de organización y políticas de actuación/ejecución. Permite a los organizadores analizar el impacto del evento, su comunicación y la satisfacción de todas las personas vinculadas a él. Dicha fase, fija además las perspectivas de futuro y constituye una herramienta esencial para la continuidad del evento en futuras experiencias o ediciones deportivas.

Fanjul-Suárez, Magaz-González (2012) y Pousada y Urdampilleta (2012), inciden en la necesidad de establecer *una estrategia de marketing*, en la fase preparatoria de cualquier evento de índole deportivo a partir de un doble análisis del público al que va orientado el evento y la competencia del mismo. Junto con ello, el examen del aspecto financiero y la evaluación de las posibilidades de ejecución delimita las funciones necesarias para ese determinado evento: *la función administrativa y financiera, función legislativa y de seguridad, función de comunicación y medios de comunicación, función comercial y de patrocinio, función de logística y función deportiva*: todas ellas deben estar coordinadas entre sí para que el sistema resulte coherente y para cuando llegue el día del evento se desarrolle todo de manera sistematizada.

Ayora y García (2004) o Desbordes y Falgoux (2006) se refieren a distintas estructuras deportivas que se integran en las organizaciones para planificar y ejecutar eventos y competiciones deportivas:

- a) *Área de marketing*: que cuida de la permanente imagen que se transmite del evento. Imagen física y real, a través de los medios de comunicación de lo que realmente acontece e imagen publicitaria y comercial de lo que queremos transmitir. A su vez controla todos los aspectos de imagen y protocolo del mismo, así como los actos paralelos. Debe cuidar la atención individualizada de las personas, entidades o agrupaciones involucradas.
- b) *Área económico-jurídica*: que trata del diseño del evento y las bases para la organización humana capaz de realizarlo, incidiendo en la planificación económica y a la previsión de los costes (a nivel de gastos), que van a ser necesarios para su ejecución. También los resultados a nivel de previsión de ingresos por diferentes conceptos, y sobre todo la planificación de recursos. Por consiguiente, esta área centrará sus esfuerzos en el aspecto económico, en la planificación de costes, gastos e ingresos y, consecuentemente, en el control de toda la actividad económica que se genera

²⁹² Como *Googleanalytics, Google TV, GooglePlay, WordPress, App Mobile, Drupal*, entre otras.

alrededor del evento. En cuanto al aspecto jurídico, trata de cualquier actividad que tenga que ver con elementos formales o legales relativos al evento, que deben ser controlados y resueltos por el área. Del mismo modo que la documentación complementaria, permisos y trámites administrativos de larga duración, como proceso burocrático y normativo.

- c) *Área de logística*: es el área que ha de controlar la organización interna del evento en su aspecto complementario de viajes, estancias y movilidad. Normalmente es a esta área a la que se le asigna también toda la actividad complementaria que se pueda generar independiente, pero que gire alrededor del mismo o en sus participantes.
- d) *Área de infraestructuras*: dedicada básicamente a los trabajos de acondicionamiento y preparación; es decir, que abarca la gestión relativa a todas las infraestructuras necesarias para la celebración del evento, tanto en el interior como en el exterior del recinto. Su trabajo es intenso desde el principio y agrupa a gran número de profesionales y empresas auxiliares, ya que toda la infraestructura general ha de ser controlada por el departamento. A esta área corresponde tanto el control del personal de seguridad de propio evento como el necesario para la organización de los trabajos propios del desarrollo de la actividad.
- e) *Área técnica*: es el área especializada, dedicada a la prueba, a dar respuesta a los problemas técnicos, a la ayuda de participantes, jueces, árbitros, técnicos y demás grupos especializados en las medidas específicas organizativas. Claros ejemplos de la gestión de eventos en entidades deportivas sin ánimo de lucro, tal y como afirman Desbordes y Falgoux (2006)²⁹³, serían las federaciones que participan u organizan casitodos los eventos, en el plano deportivo. Su aval es necesario para que la competición sea oficial y las marcas sean homologadas y queden registradas. Las federaciones deportivas se preocupan por los intereses de sus federados y procuran desarrollar su práctica con apoyos externos. En el ámbito internacional, organizan campeonatos de deportes colectivos mientras que para los eventos deportivos individuales, se asocian con ciudades o con asociaciones; también reciben el apoyo de las ligas y asociaciones deportivas afiliadas. El organizador de competiciones deportivas es obligatoriamente un club o una asociación deportiva. Por tanto, la federación o la liga profesional garantizan la gestión y la redistribución entre sus socios. De este modo, se mantiene el control de dichas actividades, se perciben directamente los ingresos del patrocinio y los derechos televisivos y aumentan los ingresos de los clubes.

²⁹³ Otro claro ejemplo, según Desbordes y Falgoux (2006), sería el Estado: es decir, el Ministerio de Deportes participa en la financiación de los eventos y las instalaciones, sobre todo, a través del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte: una cuenta de asignación especial que gestiona conjuntamente el Ministerio y el Comité Olímpico. En los eventos internacionales, tales como los Juegos Olímpicos, sólo el Estado tiene poder de decisión. Dichos eventos están co-gestionados por el Ministerio de Deportes y el movimiento deportivo internacional (FIFA, IAAF, o COI).

Cerezuela (2003) considera que la gestión de los eventos en entidades deportivas sin ánimo de lucro se caracteriza en ocasiones por una corta duración del evento propiamente dicho, sin embargo el impacto de su celebración puede durar años y ser de vital importancia para la entidad organizadora, la ciudad o país sede.

Desde el mismo momento de preparación de la candidatura o la concepción de la idea del evento, hasta la finalización del mismo, se genera información y documentación en las fases de planificación, organización y ejecución del evento, así como informes de evaluación y de ROI (*Return on Investment*)²⁹⁴ posteriores a la celebración del mismo, en las fases de evaluación y análisis de su impacto: esta información y documentación consiste en *material de archivo como documentación administrativa, informes técnicos y de impacto, revistas, material audiovisual, fotografías, mapas, así como material electrónico como copias del sitio web del evento, sistemas Intranet, sistemas de gestión de resultados, sistemas de información al público, sistemas de información a los medios de comunicación.*

3.3.3. El patrocinio como estrategia de comunicación en un evento deportivo

Sandler y Shani, (1989), Meenaghan (1991) Howard y Crompton (2004) o O'Reilly, Nadeau, Séguin y Harrison (2007), consideran que fue a partir de 1975 cuando las empresas patrocinan e invierten en el patrocinio deportivo. Aseguran que es en este año cuando se percibe a nivel mundial un aumento en su uso y un incremento sustancial por parte de las organizaciones.

En sus orígenes, el patrocinio deportivo fue considerado como un ejercicio filantrópico sin embargo, en el contexto actual, se observa que resulta sumamente relevante para las empresas a escala global. Por esta razón, Farrelly, Quester y Burton (2006) declaran que en los últimos tiempos han crecido considerablemente una serie de intereses en el patrocinio deportivo, tanto en términos estratégicos como financieros. Parte de éste crecimiento se atribuye al hecho de que el patrocinio se utiliza como plataforma de posicionamiento de marca e imagen corporativa. Y aseguran que el patrocinio, con frecuencia, requiere una colaboración productiva a largo plazo si los beneficios son óptimos.

²⁹⁴ Se define como el retorno de la inversión y se calcula como ventas dividido en costos. El ROI nos permite cuantificar económicamente si una campaña de publicidad tiene o no el éxito monetario que esperamos. Se trata de mostrarnos en detalle cuánto ha generado en venta cada euro que hemos gastado en la campaña.

En cuanto a la medición del éxito o fracaso de un evento debe basarse en el grado de consecución de los objetivos que nos habíamos marcado cuando decidimos realizar el evento, utilizando para ello indicadores adecuados para cada uno de los objetivos, de forma coherente con los objetivos de la entidad. Los indicadores deben seleccionarse previamente y medirse antes y después de la realización del evento. Por este motivo, el primer paso correcto para realizar un evento con éxito es tener claro los objetivos que se pretenden alcanzar con su realización. El evento no es un negocio para la organización por sí mismo, si no una herramienta para alcanzar un objetivo de comunicación hacia uno o varios de los grupos de interés de la entidad, y en la medida en que esta comunicación sea efectiva y cambie o modifique el comportamiento de este grupo de interés, ayudará a obtener beneficios.

En cuanto al retorno en este tipo de estrategia de comunicación, Farrelly, Quester y Burton (2006) aseguran que los patrocinadores no pueden medir o evaluar el retorno de la inversión (ROI) hasta que no pasa un cierto tiempo de la celebración del evento deportivo.

Nicholls, Roslow y Dublish (1999) aseguran que uno de los factores que verdaderamente provocó el aumento de la inversión del patrocinio fue el gran auge del deporte. Y Meenaghan (1998b), Quester y Thompson (2001) añaden que existen una serie de valores, tales como la popularidad de los eventos y las posibilidades de comercialización en ellos que hacen que aumente el uso del patrocinio.

Wilson (1997) incide en el hecho de que en el sector deportivo asume un papel activo en la búsqueda de empresas e instituciones para recibir el patrocinio de las mismas. Y, en este sentido, un primer paso en la eficacia del patrocinio es la correcta identificación de una marca como patrocinador y la exposición del nombre de la empresa o del logotipo en los eventos deportivos, que aumenta el conocimiento del producto.

Almerich (2012: 59) plantea los principales factores que han propiciado durante los últimos años el incremento del uso del patrocinio deportivo a nivel mundial:

- ✓ “Se desconfía de la eficacia de los medios tradicionales como soportes publicitarios.
- ✓ Se observa que hay un mayor nivel cultural y de exigencia a la hora de percibir la publicidad.
- ✓ Existe una saturación de mensajes comerciales que hacen que pasen desapercibidos.
- ✓ Cansancio y rechazo de los mensajes comerciales por parte de la audiencia.
- ✓ Búsqueda de alternativas de comunicación por parte de los empresarios. Poca originalidad a la hora de marcar la diferencia con respecto a la competencia.
- ✓ Existe una separación de los medios y de la audiencia.
- ✓ Las empresas apoyan las actividades lúdicas para promocionar su empresa.
- ✓ Existe una necesidad de interactuar las marcas con los consumidores reales y potenciales.”

Autores como Otker (1988), Zafer y Kitchen (1998), Grimes y Meenaghan (1998) o Van Heerden (2001) manifiestan que el patrocinio es una herramienta de promoción porque añade diferenciación al producto y permite crear valor de marca en los mercados objetivo. Tal como asegura Carroggio (1996), la finalidad objetiva y esencial del uso del patrocinio es

la ayuda para facilitar la organización de una actividad. Esta colaboración otorga el derecho a hacer pública la condición de patrocinador y a explotarla publicitariamente. Carroggio (1996), Desbordes y Falgoux (2006) así como Madill y O'Reilly (2010) coinciden en que la finalidad del patrocinado es fundamentalmente económica, ya que permite organizar actividades de interés general que resultarían imposibles sin los recursos económicos obtenidos.

Madill y O'Reilly (2010) añaden que el patrocinio contiene normalmente dos elementos importantes: por un lado, el intercambio mutuamente beneficioso de los recursos de los productos/ servicios a cambio de un valor promocional; y por otro, la asociación del patrocinador con el patrocinado. De esta manera, el patrocinio eficaz es aquel que proporciona una forma eficiente para un patrocinador de diferenciarse de competidores y conseguir una ventaja competitiva. El patrocinio ofrece la posibilidad de exclusividad, donde al patrocinador se le da el derecho de ser él el único de un evento dado en su categoría de producto. Es lo que denomina Cobbs (2011) relación bilateral de los patrocinadores corporativos y de las empresas deportivas como socios de la red.

En este sentido, Antoine (2007) coincide con Carroggio (1996), Desbordes y Falgoux (2006) o Madill y O'Reilly (2010) al afirmar que el patrocinio busca una explotación publicitaria de su participación económica en un evento deportivo, y añade que la empresa patrocinadora espera de este evento unos beneficios de imagen. Es por ello que el patrocinio deportivo puede convertirse en una importante herramienta para mejorar la imagen de la organización del evento, pues a través de su ejecución la empresa puede gestionar a su favor muchos de los valores positivos con los que se asocia el deporte (tales como disciplina, esfuerzo o deportividad, entre otros) y asociarlos a su marca. Este autor considera que el patrocinio en un evento deportivo es un medio para proyectar en la sociedad todos aquellos valores y atributos de la imagen corporativa (compromiso con la sociedad, vinculación con la comunidad o agente de desarrollo socio-económico, por ejemplo). De este modo, la coherencia entre las características del evento elegido y la imagen deseada para el producto, la marca o la empresa es un factor decisivo para el éxito de este tipo de actuación patrocinadora, como también lo es la coherencia entre la acción emprendida y el resto de la actividad promocional de la empresa.

Farrelly, Quester y Burton (2006) están de acuerdo con los anteriores autores afirmando que el principal objetivo de los patrocinadores es aprovechar la imagen de la entidad deportiva con el fin de influir en las percepciones y comportamientos de compra de los públicos objetivos, socios comerciales y otras partes interesadas influyentes. Aseguran que el principal beneficio para el deporte y para las entidades deportivas surge de las cuotas y de la exposición de las marcas patrocinadoras, que se comprometen a transmitir la asociación.

Latorre (2006) considera que el contrato de patrocinio es un negocio jurídico por el cual un sujeto, denominado patrocinador, ofrece a otro, el patrocinado, una prestación económica por su colaboración publicitaria, ya sea dar dinero o algún bien, asumiendo el patrocinado, como contraprestación, su colaboración en la publicidad y promoción comercial del patrocinador. Insiste en que la estipulación de contratos de este tipo se populariza principalmente en el ámbito deportivo, como consecuencia de la popularidad que alcanza la práctica de determinados eventos deportivos. Así mismo, destaca que la finalidad principal que persiguen las partes intervinientes en un contrato de patrocinio es la asociación que pueda generarse entre el nombre o imagen del patrocinador con el nombre o imagen del deportista o equipo o club patrocinado. Evidentemente, el patrocinador es quien tiene mayor deseo de que sea conseguida dicha asociación, que servirá evidentemente para sus fines publicitarios.

Desbordes y Falgoux (2006) añaden que el patrocinador debe comenzar por examinar los objetivos que persigue, las metas que quiere alcanzar, el presupuesto asignado, las demás técnicas de comunicación posibles que deben implementarse, así como las actuaciones de la competencia. Aseguran que para garantizar un buen impacto a los anunciantes, antes de nada hay que asegurarse de la compatibilidad entre los objetivos del evento y de la práctica o acontecimiento deportivo: análisis del público, valores del evento/competición/actividad deportiva, estrategia de marketing y estrategia de empresa/institución. Por tanto, para que el patrocinio sea posible, tiene que darse una adecuación entre la firma, sus actividades, sus productos y la imagen del deporte o del evento.

En este sentido, Campos (1997), Desbordes y Falgoux (2006) afirman que el patrocinio deportivo no es una herramienta conveniente para cualquier organización ya que se deben de estudiar los valores que se desprenden de cada modalidad deportiva para que su asociación sea coherente a la imagen de la empresa y el público objetivo al que persigue ya que, según Corti, Holam, Donovan, Grisell y Carroll (1995), lo que se pretende vincular son valores positivos a la marca. Desbordes y Falgoux (2006) aseguran que de nada sirve asociarse a un evento de prestigio si nadie se fija en la marca asociada como patrocinadora.

Así mismo, Dolphin (2003) asegura que aquellos espectadores de deportes que están expuestos a mensajes corporativos bajo condiciones favorables, tales como el entusiasmo, diversión, entre otros, están mucho más receptivos al mensaje comercial. Por lo tanto, el patrocinio ha adquirido un papel clave en los planes estratégicos de las organizaciones, llevándolo al plano de la comercialización estratégica y, por consiguiente, se identifica como herramienta para mejorar la imagen corporativa de la organización y aumentar ventas.

Copeland, Frisby y Mc Carville (1996), Desbordes y Falgoux (2006) o Schlesinger, Alvarado y Martí (2012) coinciden en que el patrocinio se enmarca dentro de las estrategias de comunicación de las organizaciones. Esto es así, tal como indican Schlesinger, Alvarado y Martí (2012) porque el patrocinio tiene como objetivo principal conectar con los públicos a

los que se dirigen, enlazando sus objetivos comerciales con los de sintonizar con su comunidad real y virtual de referencia. Aseguran que el patrocinador asume los costes totales o parciales de los actos o eventos que patrocina, con el objetivo de conseguir para la organización presencia, imagen y notoriedad a través de los soportes que lo difunden.

Se trata de una herramienta de comunicación que ha adquirido una creciente importancia en los últimos años dentro de las comunicaciones de marketing de las organizaciones, y que añade valor a su imagen al ampliar la experiencia de la marca de los clientes/usuarios o grupos de interés. Se utilizan como eje central de las estrategias de construcción de marca en base a las características de las organizaciones y su posicionamiento.

Es por ello que, tanto el patrocinio de deportistas, de equipos deportivos o el patrocinio de eventos deportivos son, en la actualidad, las estrategias de marketing de la mayoría de las empresas (Jing, 2010).

Copeland, Frisby y Mc Carville (1996) aseguran que el patrocinio debe inscribirse en una estrategia de comunicación global que para obtener la máxima eficacia se integra en una estrategia global, junto con otros métodos de comunicación y promoción que Desbordes y Falgoux (2006: 110) identifican como:

- ✓ “Publicidad sobre el evento: para la presentación del evento/competición ante la prensa.
- ✓ Relaciones públicas: como invitación a los proveedores, accionistas, periodistas, clientes/asociados importantes, entre otros.
- ✓ Alternancia con operaciones de promoción: tales como el patrocinio deportivo, que es el respaldo del programa de promoción de ventas, basado en las técnicas clásicas (promoción, carteles publicitarios, exposición en comercios, juegos-concurso para el público en general, etc.). También permitir que la empresa presente y distribuya sus productos en el lugar del evento y gestionar colaboraciones oficiales para los eventos importantes o proveedores para impulsar la promoción del evento.
- ✓ Alternancia de las operaciones internas: tales como concursos entre vendedores o colaboradores”.

Para comprender mejor el patrocinio como estrategia de comunicación en un evento deportivo en nuestro país, tenemos que remitirnos a la Ley 61/1964, de 11 de noviembre, por la que se aprueba el Estatuto de la Publicidad; aunque dicha ley no aborda expresamente la figura del contrato de patrocinio publicitario deportivo o de esponsorización.

Según afirma Landaberea (1992), este hecho parece lógico, teniendo en cuenta el carácter dinámico del ámbito de la publicidad y el poco desarrollo del patrocinio publicitario en aquellos momentos. Declara que el artículo²⁹⁵ del Estatuto incluía en su ámbito que en toda actividad publicitaria, cualquiera que sea su objeto y el medio de difusión empleada, la esponsorización se sitúa dentro de su órbita, aunque no estuviera todavía entonces en la mente del legislador. De este modo, Landaberea (1992) insiste en que este dinamismo del mercado publicitario originó que gran parte de sus preceptos cayesen en desuso no respondiendo a los presupuestos económicos y sociales del momento.

Con la Ley 13/80, de 31 de marzo de 1980, de Cultura Física y del Deporte, posterior a la Constitución de 1978, tampoco se dio respuesta a la problemática del fenómeno de la esponsorización y el patrocinio. Sólo la disposición transitoria 4ª de esta Ley hizo referencia al patrocinio público no publicitario²⁹⁶.

Con la Ley 34/1988 General de Publicidad, encontramos en el artículo 24 con que el contrato pasó de la categoría de los *atípicos o innominados*²⁹⁷ a la categoría de los *típicos*. Por lo tanto y por primera vez, según declara Landaberea (1992), esta Ley contempló una realidad publicitaria de singular trascendencia económica y social, institucionalizándose la actividad del patrocinio publicitario o esponsorización en el mundo del deporte. En esta Ley se establece el contrato de patrocinio publicitario como aquel por el que el patrocinado a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador.

Galmés (2010) incide en que el patrocinio en un evento deportivo es un tipo de evento de comunicación de marketing que utiliza el deporte para compartir experiencias porque se relaciona a la empresa y sus marcas con la práctica de algún deporte. En este sentido, Palencia-Lefler (2007) añade que el patrocinio es una técnica exclusivamente de comunicación que resulta muy eficaz y flexible, en función de los objetivos propagandísticos de la empresa, que ven la sociedad del ocio como una oportunidad y un espacio de comunicación con unos públicos concretos. Tal como afirma Vázquez (2005), los patrocinadores tratan de obtener el reconocimiento publicitario por parte de los medios para alcanzar a un público objetivo con el que comparten la afición por una actividad, que es acorde a los valores de imagen de la compañía y establecer una interacción de tipo afectivo con sus seguidores. Y Bagehot y Nuttall (1990) o Vázquez (1995) añaden que, entre la empresa y el receptor, se crea una tendencia sobre la marca o la imagen de la empresa que contribuirá a consolidar su reputación.

²⁹⁵ Según el Artículo 1, de la Ley 61/1964, de 11 de junio, por la que se aprueba el Estatuto de la Publicidad.

²⁹⁶ Asignaba un porcentaje al Consejo Superior de Deportes en la recaudación de las quinielas.

²⁹⁷ El contrato atípico es aquel para el que la ley no tiene previsto un nombre, debido a que sus características no se encuentran reguladas por ella. Puede ser una mezcla entre varios contratos o incluso uno completamente nuevo. El contrato típico es aquel que se encuentra previsto y regulado en la ley.

Wilson (1997) afirma que el aumento de las ventas es uno de los objetivos del marketing de muchas compañías de todo el mundo. De esta manera, el patrocinio deportivo forma parte de las estrategias de marketing de muchas empresas. Éstas intentan identificar las características y valores de deportes de diversa índole para involucrarse y promocionar la imagen de su organización, además de analizar las dificultades con las que se enfrentan para determinar el grado en que estos atributos pueden llegar a favorecer o perjudicar a la venta de sus productos o servicios. Por este motivo, Morgan (2004) y Campos (1997) aseguran que si las compañías pueden transferir estos sentimientos favorables a sus marcas, es muy posible que consigan la lealtad que necesitan de sus consumidores.

Palencia-Lefler (2007) asegura que el patrocinio como estrategia de comunicación en un evento deportivo persigue tratar de aumentar el grado de conocimiento del consumidor, tanto respecto de la denominación o nombre del patrocinador como de sus marcas, mejorar su imagen y mejorar las relaciones comerciales con los clientes y los proveedores, ofreciéndoles acontecimientos de entretenimiento.

Como conclusión, podemos afirmar que la simbiosis entre empresas comerciales y deporte actualmente obedece a las leyes del mercado. La gran mayoría de organizaciones prefiere decantarse por el patrocinio deportivo porque lo consideran una oportunidad estratégica vinculada a la imagen de marca. Si la imagen de marca está asociada a un deporte que coincide con los objetivos estratégicos de la empresa, institución o entidad, se producirá una asociación de conceptos que dan valor positivo a la imagen organizacional. Por lo tanto, el patrocinio como estrategia de comunicación en un evento deportivo, se aborda, entre otras perspectivas, desde el ocio de los que practican ese deporte, consiguiendo que el mensaje publicitario sea mucho más receptivo por parte de los consumidores. De este modo, y gracias a este vínculo se consigue aumentar el valor de la marca corporativa, ya que marca patrocinadora y patrocinada se unen y se integran para representar un determinado estilo de vida.

3.3.4. El patrocinio como recurso económico para las entidades deportivas sin ánimo de lucro

En este epígrafe nos centraremos en el patrocinio de las entidades deportivas sin ánimo de lucro (tales como las federaciones, clubes o ligas profesionales, entre otras) y expondremos las distintas formas de financiación a las que recurren este tipo de entidades para desarrollar su actividad deportiva.

Cada vez resulta más patente que el deporte en cualquiera de sus categorías y niveles, según manifiesta Arribas (1998), necesita progresivamente de una mayor aportación económica. Asegura que es necesaria una financiación en la que las fuentes tradicionales de ingresos de las federaciones deportivas van siendo claramente insuficientes.

Así también lo manifiesta Latorre (2006), cuando afirma que es sobradamente conocido que tanto los clubes, como las asociaciones y las federaciones deportivas nacionales y territoriales, no pueden disponer de una estabilidad financiera que cubra holgadamente sus presupuestos anuales.

Hasta ahora se ha venido regulando básicamente la publicidad en el deporte por las normativas federativas y por las convenciones establecidas entre las partes intervinientes. Sin embargo, resulta una contradicción el hecho de que la legislación pública sea tan reducida a pesar del crecimiento vertiginoso y constante del patrocinio publicitario en el sector deportivo.

Debe destacarse que el conjunto de disposiciones de naturaleza privada (principalmente normativas federativas) que regulan esta materia es amplio, disperso y generador de no pocos conflictos en el terreno publicitario. De este modo, en numerosas ocasiones son las propias federaciones deportivas las que limitan el creciente interés publicitario con disposiciones obsoletas y contradictorias, a pesar de la evidencia de que la participación del sector privado en el deporte, a través de la esponsorización, es imprescindible para el sostenimiento económico de clubes y de federaciones.

Es posible constatar que las normativas federativas suelen aprobar numerosas limitaciones publicitarias (Latorre, 2006). Y, en este sentido, según Landaberea (1992) los reglamentos de distintas modalidades deportivas no resultan de obligada publicación en el Boletín Oficial del Estado (B.O.E.). Asegura que su falta de publicación explica que en el marco normativo federativo de la esponsorización nos encontremos, en cada modalidad deportiva, con la ausencia de las últimas disposiciones vigentes²⁹⁸. Dichas disposiciones confunden los tipos de contrato de patrocinio o convenio de filialidad: circunstancia en cierto modo comprensible, dada la inexistencia de estudios rigurosos que hayan acotado los perfiles de ambas instituciones²⁹⁹.

Arribas (1998) asegura que las entidades deportivas sin ánimo de lucro se ven obligadas a acudir a otras vías de financiación, entre las cuales, lógicamente adquieren una decisiva importancia las aportaciones de empresas privadas.

Lo cierto es que la Administración ha venido utilizando como política de fomento, casi de forma exclusiva, la técnica de la subvención para las diferentes entidades deportivas: lo que significa que, en muchos casos, el único apoyo que han recibido de las federaciones, los clubes y los deportistas ha sido la posibilidad de acceder a tales subvenciones.

²⁹⁸ Tal es el caso de la reglamentación de la Federación Española de Fútbol que invita, en principio, a una cierta confusión.

²⁹⁹ Según el artículo 109 del Reglamento General de la Real Federación Española de Fútbol.

En este sentido, Latorre (2006) coincide con Arribas (1998) y afirma que los organismos públicos relacionados con el deporte suelen verse desbordados, a pesar de su reconocido esfuerzo presupuestario, frente a las peticiones de subvenciones de todo tipo de entidades deportivas que representan tanto a deportes mayoritarios como minoritarios. Por consiguiente, se hace imprescindible para tales entidades la participación del sector privado en el deporte, a través de la publicidad.

La Ley 10/1990 también recoge los recursos económicos de las federaciones deportivas, así como los demás ingresos de los contratos que realicen.

Los clubes, además de los ingresos que reciben por los programas y actividades deportivas que realicen, tienen plena libertad para establecer sus propios acuerdos de patrocinio y de explotación publicitaria.

En los últimos años, según Piñeiro y Rubí (2007), existe una tendencia que se va consolidando y que ha sido promovida por los organizadores de las competiciones deportivas de alcance mundial, como el COI³⁰⁰ o la FIFA, entre otros, para proteger los intereses de los patrocinadores oficiales y poder obtener unos mayores ingresos con la celebración del evento. Dicha protección se ha llevado a cabo mediante normas promulgadas *ad hoc*, que ambos autores consideran cuestionables:

³⁰⁰ Merece una reseña especial la publicidad y el patrocinio de los Juegos Olímpicos. Según Carroggio (1996) es preciso tener presentes las normas de la Carta Olímpica, que distinguen a los Juegos del resto de manifestaciones deportivas. Allí se prohíbe cualquier forma de publicidad en el interior y exterior de los estadios, así como en los lugares de competición, y se regula el uso publicitario de símbolo, bandera, lema e himno olímpico. En la carta Olímpica, el Comité Olímpico Internacional (COI) se manifiesta contrario a la comercialización del deporte. En este contexto hay que situar las normas 2 y 61 del texto magno del olimpismo, con sus respectivos textos de aplicación. La norma 2 señala las funciones del COI, agrupadas en doce puntos. El noveno determina que el Comité se opondrá a toda utilización abusiva política o comercial del deporte y de los atletas. La norma 61, sobre propaganda y publicidad, prohíbe cualquier demostración de propaganda política, religiosa o racial en las instalaciones olímpicas, así como cualquier forma de publicidad, por lo tanto no se admitirán instalaciones comerciales ni vallas publicitarias en los estadios ni en los terrenos deportivos. De este modo, la Carta Olímpica prohíbe cualquier forma de publicidad y de propaganda comercial, o de otro tipo, pueda aparecer sobre la ropa deportiva, los accesorios o, en general, sobre cualquier prensa de vestir o artículo de equipamiento llevado o utilizado por los atletas y otros participantes de los Juegos olímpicos, a excepción de la marca de fabricante de la prenda o del artículo en cuestión, con la condición de que no destaque de manera ostentosa con fines publicitarios. En relación con la norma 11 de la Carta Olímpica, los Juegos Olímpicos son propiedad exclusiva del COI, que posee todos los derechos relacionados con ellos, especialmente, y sin restricciones, los relativos a su organización, explotación, difusión y reproducción por todos los medios posibles.

De este modo, el Consejo Superior de Deportes considera que los programas de patrocinio de los Comités Olímpicos Nacionales tienen como finalidad lograr financiación para los deportistas nacionales a los que representan al propio país en los Juegos Olímpicos. Como contrapartida principal a su aportación monetaria, los patrocinadores de estos programas pueden utilizar publicitariamente el emblema del Comité Olímpico Nacional y la imagen del equipo.

- ✓ Algunas de las limitaciones que contienen suscitan dudas acerca de su constitucionalidad, pues restringen de forma excesiva derechos fundamentales como la libertad de expresión y la libertad de empresa.
- ✓ Desde una perspectiva económica, no es evidente que estas limitaciones sean socialmente beneficiosas por dos razones: atribuyen la mayor parte de los beneficios del evento a los organizadores y patrocinadores oficiales en lugar de permitir a otros agentes económicos capturar parte de aquéllos y, por tanto, disminuyen el número de contratos relacionados con el evento y las posibilidades de creación de riqueza social.

En este sentido, y según el Consejo Superior de Deportes (CSD), el patrocinio múltiple es destacable por su originalidad y singularidad: el programa ADO'92³⁰¹ es una muestra clara de ello. En este sentido, Femenía (2012) interpreta el patrocinio múltiple como un sistema interactivo de personajes, siendo estos actores distintas marcas que patrocinan y establecen relaciones entre ellos. Asegura que es crucial la gestión profesional del patrocinio, para proporcionar al patrocinador los máximos beneficios posibles y alcanzar así una relación duradera para ambos actores del sector deportivo.

3.3.5. La web 2.0 en las estrategias comunicativas y relacionales de las organizaciones

En este epígrafe se incide en cómo internet y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación (TIC) han permitido que surjan nuevas formas de comunicación 2.0 de las que las entidades deportivas han hecho un uso muy diverso, para llegar con mayor eficacia a sus públicos.

Es a partir del año 2006, según afirman Martí, Cabrera y Aldás (2013), cuando empieza a consolidarse una nueva evolución de las redes digitales, los denominados medios sociales, que se constituyen en el eje central de la web 2.0.

Esta nueva generación de sitios web, también llamada web 2.0, tal como asegura Maciá (1996), se caracteriza por compartir contenidos por los propios usuarios en los distintos canales.

Además, tal como asegura Muela (2008), la web 2.0 es participativa y multidireccional porque prima la confianza entre los miembros de una comunidad. Esto es debido, según

³⁰¹ Dirigido, en primer lugar, a la captación de ingresos de patrocinio para que las Federaciones Españolas pudieran costear los gastos de preparación de sus deportistas de cara a los Juegos Olímpicos; y, por otra parte, a acercar a las Federaciones de nuestro país la vía del patrocinio como fuente de financiación. Con estos objetivos, ADO'92 recibió de las empresas patrocinadores, en su mayoría españolas, más de 2.500 millones de pesetas anuales durante cinco años. A partir de aquí, la Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) se constituyó el 15 de marzo de 1988 como asociación sin ánimo de lucro integrada por el Consejo Superior de Deportes, el Comité Olímpico Español, y la Radio Televisión Española. Desde entonces ha funcionado como entidad privada, y administra y dirige hacia cada Federación las aportaciones provenientes de patrocinadores, a la vez que controla el desarrollo de los planes deportivos de las Federaciones.

declara Gertrudix-Barrio (2012), a que esta evolución a la red universal digital está produciendo una modificación de las conductas, usos y competencias de los internautas (nativos digitales). Añaños y Padilla (2011) se refieren a ellos como la generación interactiva porque es el público que más horas está conectado a la red, siendo principalmente jóvenes de edades comprendidas entre los 15 y 18 años y de 20 y 24 años.

Joyanes (2000) se refiere a la cibersociedad, como sociedad digital o sociedad de la posinformación; ya que su materia prima es la información como actividad: tal y como asegura Matellanes (2011), está integrada por usuarios más interactivos y participativos. Y Añaños y Padilla (2011) consideran que esta comunicación digital es de entretenimiento y/o de información: ya sea comercial, personal o periodística, entre otras.

En este sentido, Martí, Cabrera y Aldás (2013) añaden que la comunicación digital democratiza el conocimiento y la participación de los usuarios en el medio, se incentiva la co-creación de los contenidos que se generan en ella y permite el trasvase de estos contenidos entre los diferentes medios digitales interactivos al servicio del usuario, como por ejemplo sucede en Internet y la telefonía móvil.

Y junto con la anterior aportación, De Bustos (2012), Slavat y Serrano (2011) añaden que la web 2.0 y las redes sociales han originado un nuevo ecosistema informativo con nuevos elementos, procesos y formas de relación que forman una revolución digital provocada por las tecnologías digitales, que son las que han alterado fundamentalmente la naturaleza y función de los medios de comunicación en nuestra sociedad.

De Bustos (2012) y Matellanes (2011) inciden en el hecho de que lo digital ha revolucionado también los tiempos y procesos con los que trabajan los medios de comunicación. Y ponen como ejemplo cómo funcionan las redacciones a partir de determinadas rutinas y procedimientos de trabajo, que van más allá de las características distintivas del medio, que se suceden en diferentes tiempos y con distintos niveles de profundización en la información; ya que los periodistas que cubren un hecho informativo, sea de agencia, prensa, radio, televisión o medio *on line*, retransmiten y difunden en titulares lo más destacado del hecho noticioso, a través de *Twitter*, *Facebook* o la red social propia del medio.

En el caso de la prensa, según asegura Matellanes (2011), son cada vez más los usuarios que reafirman su uso en las nuevas redes sociales porque, tal como apunta De Bustos (2012), en este nuevo ecosistema de la información digital desaparece parte de la burocracia interna de las redacciones de los medios y se establece una relación más directa entre los profesionales de los gabinetes de comunicación y los periodistas.

Y así, los propios medios de comunicación difunden comentarios de ciudadanos que les siguen en *Twitter*, los periodistas comparten noticias de colegas de la competencia, o los

redactores de distintos medios dialogan o debaten y dan opinión a través de *Facebook* o *Twitter* sobre acontecimientos que están ocurriendo en distintos lugares del mundo.

Caldevilla (2010) manifiesta que la gran evolución y el progreso digital hacen que la ciudadanía quiera participar de esta comunicación digital de manera inmediata, porque al ser tan accesible permite que miles de personas interactúen en páginas web, blogs, foros o redes sociales, entre otras plataformas digitales. Y Avogrado (2008) incide en que las nuevas comunicaciones digitales nos irán abriendo paso a un universo cada vez más complejo de interrelaciones, porque brindan herramientas telemáticas, modifican las coordenadas de tiempo y espacio, borran las barreras y límites geográficos, y acercan países, ciudades y personas. Asegura que posibilitan el poder mantener comunicación en lugares geográficos aislados y también en comunidades virtuales.

Por lo tanto, según asegura Becerra (2010), la comunicación digital es uno de los escenarios virtuales que se configura como uno de los elementos novedosos que ayudan a la empresa a gestionar su nueva línea estratégica. Declara que el desarrollo de un espacio de comunicación en el que poder operar y utilizar para mostrar lo que somos, supone una gran oportunidad para la empresa de nuestro tiempo.

Tal como asegura Caldevilla (2010), las comunicaciones digitales pueden ayudar a acercar a cualquier organización a sus públicos o grupos de interés de forma mucho más eficaz y efectiva, de modo que exista una retroalimentación entre ellos de forma casi inmediata, cercana y personal. Así mismo, Vizer (2011) declara que realmente debemos de admitir que la comunicación digital conforma la base de una nueva infraestructura informacional que permite, por primera vez, pensar en la posibilidad de su uso democrático y alternativo a los medios tradicionales y dominantes en el sistema comunicativo.

De este modo, nos encontramos en un proceso en el cual se produce un cambio profundo respecto al uso masivo de los *mass media* a los *social media*, tal y como manifiestan Sabés y Verón (2013), al asegurar que se ha producido un decrecimiento notable en el consumo de los medios de comunicación de masas (prensa, televisión o radio), para situarnos en el nuevo contexto de los medios sociales.

Podemos afirmar que el modelo clásico de comunicación en el que un emisor trasmitía un mensaje a los receptores y ahí terminaba la acción, ha cambiado de forma profunda, al convertirse los receptores, a su vez, en emisores de información (Salinero, 2014). Por lo tanto, se produce un *feedback* en un proceso de comunicación que es bidireccional (y, en ocasiones, multidireccional, multimedia o multicanal).

En este nuevo paradigma comunicativo y relacional, en las plataformas de comunicación *online*, el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información (Sabés y

Verón, 2013). Esta transformación hace que también cambie el modelo de relación entre las organizaciones o marcas y las audiencias o ciudadanos.

En este sentido, Vizer (2011) añade que la llegada de internet, la telefonía celular integrada y la convergencia digital, entre otras tendencias y nuevas tecnologías, representan las bases fundamentales para generar un escenario mucho más complejo para una sociedad de la comunicación más democrática y articulada a través de dispositivos de circulación social productiva.

Para Colás, Romero y De Pablos (2007), Vizer (2011) o Sabés y Verón (2013), la llegada de los medios *on line* supone una verdadera propagación digital. De este modo, los consumidores actuales, según Martí, Cabrera y Aldás (2013), tienen acceso a un elevado número de medios impresos y audiovisuales, que pueden utilizar según su conveniencia y necesidades. Cada nuevo medio que aparece incorpora y se nutre de las características de los anteriores; lo que permite clasificarlos en diferentes categorías, en función de su capacidad para producir retroalimentación inmediata, albergar información múltiple, su capacidad de personalización de la información y de comunicar mensajes de mayor o menor complejidad.

Esta gran diversidad de medios ofrece a los anunciantes la posibilidad de utilizar múltiples códigos y lenguajes con los que dirigir al usuario/consumidor diferentes mensajes en función de sus objetivos y contextos. Victoria (2005) sigue la misma línea que Martí, Cabrera y Aldás (2013) al considerar que cada medio responde a una necesidad estratégica concreta y alcanza a un determinado público objetivo.

Muela (2008) añade que muchas de las fórmulas de los medios tradicionales se han convertido en obsoletas. Asegura que los medios *online* permiten mayor experiencia y sofisticación al consumidor, al igual que le permiten ejercer un control sobre los medios y sus mensajes. Es decir, que el receptor aprovecha la oportunidad que le ofrecen los medios *online* y escoge de entre una enorme variedad de soportes y dispositivos mediáticos bastante accesibles y puestos a su disposición a través de la red para buscar información y/o compartirla. En este mismo sentido, Caldevilla (2010) añade que actualmente los medios *online* hacen que la relación con el receptor evolucione hacia otra posición, en la que éste adopta una postura activa de comunicación y, por lo tanto, los responsables de los grandes departamentos de comunicación han de acomodar sus nuevos discursos a esta nueva idiosincrasia y la naturaleza y características de los *social media*.

En este sentido Sabés y Verón (2013), siguen la misma línea que Caldevilla (2010) y Muela (2008), cuando declaran que, a través de los *social media*, las marcas y las organizaciones están haciendo un importante esfuerzo en la estrategia de comunicación. Y, por este motivo, esta tarea se ha materializado en una nueva figura profesional que se ha consolidado en agencias de comunicación y en organizaciones de diversa índole: el *Community Manager*, que nace con el fin de convertirse en el responsable de la comunicación de la organización

en las redes sociales, tanto de lo que se dice como para generar iniciativas basadas en estas redes *online*. O el rol del *Content Curator* que realiza el proceso de elegir y filtrar entre la inmensa cantidad de información que se vierte por parte de cualquier organización en el medio *online* y presentar aquella más destacada, de forma organizada, en base a un tema específico de la organización (Campillo, Ramos, Castelló, 2014).

Las características esenciales y la propia naturaleza de los medios sociales influyen sustancialmente, en el contexto actual, en las nuevas estrategias comunicativas y de gestión relacional desarrolladas por cualquier tipo de organización, entidad o institución y, en consecuencia, de la utilización eficiente de tales recursos, van a depender los valores asociados a su imagen percibida y a su reputación.

3.3.5.1. Las nuevas formas de comunicación 2.0 en las entidades deportivas

Siempre se ha considerado que el deporte y la comunicación, tal como afirma De Moragas (2007), han guardado o han tenido una relación muy constante en el último siglo, primero con la fotografía y el cine, después con la radiodifusión y, por último, con la televisión. Según declara este autor, el siglo XXI con la aceleración de los cambios tecnológicos se ha abierto una nueva etapa de esta relación, caracterizada por importantes cambios estructurales y con múltiples sinergias. Estos cambios tecnológicos, según Sotelo (2012) son debidos a la aparición de internet³⁰², y más concretamente con la llegada de la web 2.0, ya que el mundo de la comunicación ha experimentado grandes transformaciones.

Según afirma Flores (2009), las organizaciones deportivas buscan utilidad, eficacia e innovación a través de los recursos que les ofrecen la red. Así mismo, con la llegada de las nuevas herramientas de comunicación 2.0, según manifiesta Billings (2010), son cada vez más los deportes que visibilizan su alto potencial para convertirse en verdaderos referentes internacionales, nacionales, regionales o locales. Y añade que la cantidad de eventos deportivos disponibles a través de los medios de comunicación 2.0, especialmente en emisión por internet, sin duda continuará aumentando en los próximos años. De este modo, las formas en que estos programas o actividades deportivas son difundidos evolucionarán junto con las nuevas formas y formatos a los que el público tendrá acceso.

De Moragas (2007) asegura que las webs dedicadas al deporte, ya sea de una institución deportiva o incluso de atletas particulares, ofrecen la posibilidad en el contexto actual de gestionar sus propios medios de comunicación. Así mismo, los medios convencionales crean

³⁰² Alonso (2008) afirma que hablar de Internet es hablar de los sitios webs. Asegura que la tecnología que hace posible la *World Wide Web* es una tecnología que podemos entender como soporte, en la medida en que en los sitios web convergen otras tecnologías que, de mayor o menor calado, enriquecen sus probabilidades. Por lo tanto, este autor declara que un sitio web es una estructura de comunicación generada en Internet, y que ha sido creado por la aplicación de las tecnologías de la información a través de dos elementos fundamentales: las acciones de los sujetos y los contenidos.

también sus propias versiones en línea para beneficiarse de las sinergias que permiten las nuevas formas de comunicación 2.0 en términos de fidelización. A esta circunstancia se unen, según afirma Moragas, las operadoras de telefonía móvil para ofrecer a estos sitios web la posibilidad de ofrecer información y alertas en el teléfono móvil, que ofrecen suscripciones a alertas deportivas con noticias y fotografías.

Por tanto, las webs de entidades deportivas además de interactuar con sus asociados o socios, también facilitan información de cursos y actividades. Wilson (2000) afirma que las webs deportivas son cada vez más innovadoras y profesionales, y destaca que deporte e Internet tienen una verdadera relación simbiótica porque ha servido de gran ayuda tanto para los promotores deportivos como para los que buscan información deportiva. Observa, además, que muchas webs deportivas trabajan de forma permanente en la actualización de contenidos y en las diferentes herramientas que se ofrecen en su portal, lo que origina verdaderas oportunidades comerciales que se derivan de ellos.

Pero el verdadero impulso, según De Pablos (2003), lo que realmente ha impulsado el uso de estas nuevas herramientas de comunicación 2.0 es que les ha permitido ser mucho más accesibles como organización, así como la evolución y accesibilidad de las tecnologías de información, junto con su abaratamiento.

De Moragas (2007) asegura que Internet es de gran utilidad porque permite una rápida comunicación entre individuos y/o entidades. De Pablos (2003) añade que existen muchas aplicaciones de internet para entidades deportivas, y considera que en la web se puede ofrecer información sobre la organización o entidad, las actividades, horarios, servicios, precios, o el propio evento o acontecimiento deportivo³⁰³, entre otras cuestiones, al igual que se utiliza para dar mayor publicidad a los servicios que se ofrecen.

Sotelo (2012) apunta, en este sentido, que las nuevas herramientas de comunicación 2.0 de las entidades deportivas se vinculan a la geolocalización, al cobrar una mayor presencia en el marketing deportivo, y presume que seguirán apareciendo nuevos servicios que geoposicionarán, en tiempo real, contenidos de todo tipo relacionados a los eventos deportivos. También al desarrollo del *real time*, en el que basan gran parte de su potencial las redes sociales *online*, ya que permitirán explotar el poder del directo de forma alternativa a la cobertura tradicional de los eventos deportivos. De este modo, afirma que plataformas como *Twitter* o *Facebook* podrían crear adaptaciones específicas en su entorno como ya

³⁰³ Un momento destacable, según Fernández y Ramajo (2014), fue el vivido en los Juegos de Pekín 2008, donde gracias al acuerdo con la plataforma *Youtube*, el Comité Olímpico Internacional ofreció la retransmisión en abierto de todos los Juegos a través de esta plataforma a 78 países de África y Asia, países en los que ningún *broadcaster* había mostrado interés a la hora de comprar los derechos audiovisuales. En este sentido, Fernández y Ramajo (2014) declaran que los Juegos Olímpicos de Londres 2012 se han convertido en los Juegos de la consolidación de las posibilidades de las redes sociales con la creación de Hub, como red social de los deportistas olímpicos, que centraliza las presencias en *Facebook* y *Twitter* de todos los competidores en los Juegos.

hicieron con el seguimiento del Mundial de Fútbol de Sudáfrica en 2010, así como el *mobile gaming*³⁰⁴ o todo lo relacionado con el marketing orientado a dispositivos móviles.

Salinero (2014) también valora positivamente esta forma de comunicación 2.0 que nos ofrecen los *Social Media*, y que puede ser aprovechada en dispositivos inteligentes para realizar labores de marketing. Así mismo para potenciar la comunicación a través de las redes sociales y para mantener el valor de marca en el ámbito internacional, lo idóneo es apostar por dispositivos móviles en los que desarrollar diferentes aplicaciones, tanto *smarphone*, *iphone* y *tablets*. Los objetivos que se persiguen son la explotación comercial de la marca y fidelizar a los seguidores vinculándolos a las entidades deportivas³⁰⁵ (Fernández y Ramajo, 2014; Pellicer y Ruiz, 2011).

Salinero (2014) incide en la necesidad de seguir una buena estrategia 2.0 y atender el *feedback* de los seguidores. En este uso bidireccional, asegura que Estados Unidos lleva una gran ventaja respecto a Europa. Así mismo, considera que la gran mayoría de las entidades deportivas, deportistas, fundaciones, competiciones y eventos deportivos, entre otros, tienen perfiles en redes sociales. Y, en este sentido, manifiesta que la utilización para convertirse en una verdadera marca consolidada, no consiste en crear un perfil y publicar noticias indiscriminadamente, sino en seguir una planificación estratégica que ofrezca información, concursos, promociones, servicio al cliente/socio/usuario y la comercialización de los productos o servicios ofertados.

En este sentido, Olabe (2009) y Celaya (2011) consideran que con la llegada de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC), las entidades deportivas han creado portales web para gestionar la imagen y el prestigio de la propia entidad, unidos a los blogs, boletines digitales y redes sociales, entre otros. Y añaden que los departamentos de comunicación de este tipo de entidades todavía no han aprovechado suficientemente las nuevas herramientas de comunicación que nos ofrece la comunicación *online*.

Sotelo (2012) coincide con Olabe (2009) y añade que las entidades deportivas son aún un gran *underperformer*³⁰⁶ en todo lo relacionado con las nuevas herramientas de comunicación 2.0 y, especialmente, en las redes sociales. Ya que se echa en falta una mayor participación social *online* en la vida de los clubes y entidades deportivas, y aún falta mucho recorrido para que estos clubes funcionen como entidades 2.0.

³⁰⁴ Videojuego desarrollado para jugarse en teléfonos móviles, PDA, tablets, teléfonos inteligentes, entre otros.

³⁰⁵ Tal es el caso de F.C. Barcelona en el que los usuarios pueden acceder a tres aplicaciones: *FCB Mobile*, con todo tipo de contenidos y servicios; *FCB Watch*, que permite consultar los lugares públicos donde se retransmiten los partidos del Barça; y *Fantasy Manager*, un juego interactivo donde ejercer de entrenador del equipo.

³⁰⁶ A día de hoy este tipo de entidades son aún un gran desconocido de la comunicación *online* porque lo hacen de forma unidireccional. La conversación y la comunicación bidireccional es la verdadera fortaleza de las redes sociales porque ponen al usuario al mismo nivel que la organización.

Costa (2002) asegura que las entidades deportivas necesitan de la comunicación para trasladar su imagen a la sociedad y conseguir sus objetivos. Según afirma Wilson (2000), las nuevas herramientas de comunicación digitales además de comunicar también sirven para almacenar, difundir y producir información sobre cualquier deporte. Asegura que los consumidores deportivos necesitan saber cuanto antes los resultados de las entidades a las que siguen, al igual que otras noticias genéricas del sector deportivo. Resulta imprescindible utilizar estas plataformas para multiplicar los impactos de las visualizaciones y, además, manejar, interpretar y analizar la información que sobre las entidades deportivas circula en la web.

Los medios de comunicación social pueden asumir un papel muy importante en las entidades deportivas. Consideramos que las nuevas herramientas de comunicación 2.0 ayudan a que estas organizaciones sean mucho más accesibles y puedan compartir información con sus usuarios y otras entidades deportivas o asociativas de forma más directa e inmediata.

3.4. La comunicación en las entidades deportivas náuticas

3.4.1. Las estructuras de comunicación en el sector deportivo náutico

El colectivo de los clubes náuticos, tal como indica Gerardo Pombo García³⁰⁷ ha madurado y es por ello que hoy en día estas entidades, asentadas en terreno público y poco a poco adaptándose a las exigencias de la sociedad, se marcan como objetivo el definirse como clubes deportivos del siglo XXI, con todo lo que ello comporta: su relación con las instituciones, su gestión y su papel en la sociedad, teniendo en cuenta el acercar el deporte a todos. En este sentido, Pombo García también asegura que la razón de celebrar el Simposio nacional de clubes náuticos no es otra que la de mantener regularmente un contacto entre entidades deportivas que encuadran la Real Federación Española de Vela (RFEV), a fin de contrastar opiniones y experiencias para ahondar en los problemas que afectan al sector náutico y, muy en particular, a los clubes que desarrollan su actividad enfocada al deporte de la vela³⁰⁸.

De este modo, según la Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA), la celebración de este I Simposio Nacional de Clubes Náuticos (2011) se celebró con el fin de aunar los esfuerzos que los nuevos retos del siglo XXI presentan a este tipo de entidades náutico deportivas. Cuestiones, tales como: la relación de los clubes náuticos con

³⁰⁷ El Presidente de la Real Federación Española de Vela (2001-2012) lo menciona en el I Simposio Nacional de Clubes Náuticos celebrado el 18 de octubre de 2011 en el Salón Náutico de Barcelona. Disponible en: http://www.fvrm.es/index.php?option=com_content&view=article&id=231%3Asimposio-nacional-de-clubes-nauticos-2011&Itemid=1

³⁰⁸ Disponible en: http://www.fvrm.es/index.php?option=com_content&view=article&id=231%3Asimposio-nacional-de-clubes-nauticos-2011&Itemid=1

la sociedad actual, los clubes deportivos del siglo XXI y retos del futuro, entre otros, fueron los temas que debían atender estas organizaciones para su supervivencia³⁰⁹.

Por lo tanto, las entidades náuticas deportivas en este siglo XXI se encuentran con una mayor competencia y con una sociedad del ocio que implica que el sector de los clubes náuticos se marque una reflexión estratégica sobre su papel en la sociedad actual. Este tema, entre otros, como anteriormente se ha citado, se planteó en el I Simposio de clubes náuticos celebrado el 11 y 12 de noviembre de 2011 en el Salón Náutico de Barcelona³¹⁰. Una cuestión que llega en un momento esencial para la evolución del papel tradicional de los clubes náuticos en España porque el usuario, mediante las nuevas tecnologías de la información, se ha hecho con el poder de la comunicación a golpe de un solo click. De este modo, los retos más importantes para estas entidades es comunicar que la náutica está al alcance de todos e intentar anular el estigma de que navegar es sólo para clases privilegiadas. Estos son los dos grandes desafíos para la supervivencia de todos los clubes náuticos cuyas organizaciones, en algunos casos, son centenarias.

Tal como se trató en este encuentro, este tipo de entidades deben definir una estrategia de posicionamiento e imagen de la náutica deportiva en España para comunicar que la náutica está al alcance de todos y disipar la creencia actual de que es tan sólo para clases privilegiadas. Una labor primordial para situar a estas entidades náuticas deportivas en igualdad de condiciones que otros sectores de ocio para la sociedad. Así mismo, transmitiendo esta imagen se facilitaría el conocimiento de la náutica deportiva por el gran público, que es el potencial consumidor de la oferta náutica y deportiva ofrecida por cada uno de los clubes náuticos.

En este sentido, la Federación de Vela de la Comunidad Valenciana (FVCV) asegura que se va observando como estas entidades deportivas apuestan por la comunicación y por las nuevas tecnologías para transmitir su actividad social a toda la sociedad. Una comunicación que resulte fácil, completa y eficaz utilizando todos los medios a su disposición, y donde internet y las nuevas tecnologías ofrecen posibilidades óptimas. Las estrategias de comunicación aplicadas a la organización de los clubes náuticos es un tema, que cada vez más, está presente en este tipo de entidades que quieren transmitir todo lo concerniente a la náutica a través de los medios de comunicación.

³⁰⁹ Disponible en: http://www.ceacna.com/noticias2011_1.html

³¹⁰ Organizado por la Real Federación Española de Vela (RFEV) con la colaboración de la Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA) y la Asociación Española de Clubes Náuticos (AECN). Disponible en: <http://www.acncv.org/wp-content/uploads/2014/07/CONCLUSIONES-SIMPOSIO-NACIONAL-DE-CLUBES-20111.pdf>

Así es como se reflejó en el II Simposio de Clubes Náuticos³¹¹ celebrado en Palma de Mallorca, 28 y 29 de noviembre de 2015, en el que los representantes de los distintos clubes náuticos que asistieron trataron temas como: el uso de las estrategias de comunicación en las organizaciones de los clubes, los eventos como objetivos deportivos, patrocinio de eventos deportivos, grado de interés para las instituciones y empresas, los medios de comunicación como transmisores de la imagen y promoción de la náutica deportiva, la financiación de infraestructuras portuarias, la vela española y la alta competición, la situación socioeconómica de las federaciones y los clubes, internet al servicio de los eventos náuticos: regatas, escuelas, socios y amarres, y los clubes frente a las innovaciones tecnológicas para la era digital y móvil. Una vez finalizado el simposio, una de las conclusiones³¹² principales fue que el marketing *online* es una herramienta adecuada de relación porque ayuda a compartir experiencias y sensaciones que se quieren transmitir a los socios, clientes y consumidores de servicios. De este modo, este tipo de entidades deben saber con claridad qué imagen quieren transmitir para centrarse en los valores y emociones que aportan sus servicios. En cuanto al marketing y mecenazgo, apoyaron la creación de una nueva ley de mecenazgo en la que se potencie el patrocinio deportivo permitiendo que el sector privado pueda apoyar estas actividades, incluyendo beneficios fiscales para los patrocinios de eventos deportivos náuticos o deportistas. También trataron lo que respecta a la estructura y valores de este tipo de entidades, explicando que todas ellas defienden intereses comunes y que deben de fortalecer su unión. Prueba de ello es la CEACNA que además de ser una asociación de clubes es la representación patronal empresarial de la náutica deportiva y recreativa de toda España. Todos los clubes náuticos además de defender su unión consideran que la práctica náutica deportiva es un estilo de vida saludable que se puede llevar a cabo en un país como es España, con tantos kilómetros de costa, y por sus buenas condiciones climatológicas para la navegación deportiva. Aseguran que esta unión sirve para que a nivel nacional existan buenas relaciones con patrocinadores y para realizar negociaciones colectivas con la administración a nivel fiscal y comercial con empresas y sponsors.

En lo que respecta a las relaciones laborales concluyeron con alcanzar el objetivo de realizar un convenio colectivo que reconozca la idiosincrasia de este sector, creando un plan de formación ocupacional en los clubes náuticos para que los trabajadores de estas entidades tengan el reciclaje necesario para ofrecer un servicio de calidad así como obtener las titulaciones profesionales necesarias en base a su experiencia, y la implantación de la educación náutica en el sistema formativo reglado como actividad extraescolar para que no se viva de espaldas al mar. Este tipo de entidades también apuestan por elaborar un código

³¹¹ Disponible en: <http://www.simposioclubsnauticos.es>

³¹² Disponible en:

http://www.simposioclubsnauticos.es/uploaded_files/Document_2190_20151214181055_es.pdf

ético y dotar un órgano de control independiente, que vele por las buenas prácticas del club náutico: es decir, poner en marcha un proceso de reflexión interna e investigación para desarrollar de modo efectivo las ideas más importantes asociadas a la gestión responsable, trabajando en temas educativos, discapacidad, mejoras del medioambiente e innovación y desarrollo. Por lo tanto, los clubes náuticos deben explotar sus valores en materia de formación, inclusión, educación, igualdad, solidaridad y sostenibilidad, y convertirlas en herramientas para comunicar.

En cuanto al tema del deporte y turismo concluyeron declarando que los clubes son un actor fundamental en el deporte porque son quienes forman a los regatistas y ayudan mediante subvenciones económicas. Consideran que las federaciones deben ayudar a dar servicio a los regatistas y a los propios clubes, y que las federaciones autonómicas han de jugar su papel trabajando en la tecnificación de los deportistas de cada club para llevarles por el camino intermedio entre los equipos de los clubes y los equipos nacionales. En lo que respecta al turismo afirman que el objetivo de los clubes náuticos es el generar un estado de opinión positivo hacia las entidades náuticas deportivas, enfocándola hacia las actividades que ofrecen este tipo de entidades: no sólo a la enseñanza de los deportes náuticos sino también a la organización de eventos deportivos. Por lo tanto, hay una nueva vertiente en la que se debe de focalizar la clásica escuela de vela: es decir, con la nueva era de la conectividad en el que todos estamos conectados mediante un teléfono smartphone o una tablet, la oferta de los cursos y actividades de un club náutico debe ser accesible a estos medios y definir con claridad los cursos de la escuela de vela como productos turísticos para que sean entendidos por los posibles clientes así como por la mayoría de público y el turismo. Tecnologías que ayudan a la movilidad y al dinamismo de los clubes náuticos, que hoy en día demandan los socios y usuarios de este tipo de entidades para acceder a los datos de su club o a la compra de servicios de la misma manera que en otros sectores. Este es un reto importante para este tipo de entidades, que a pesar de que algunos clubes no creen en estas nuevas tecnologías, con el tiempo tendrán que adaptarse y evolucionar hacia la movilidad en la oferta de servicios e información dirigida a su masa social como en sus comunicaciones con la sociedad en general.

De este modo, el uso y aplicación de las nuevas tecnologías debe aportar valor y eficacia a los clubes náuticos porque hoy en día toda organización debe estar actualizada en cuanto al uso de las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la prestación de los servicios. Es por ello que temas como la oficina sin papel, la documentación de las embarcaciones en Internet, la firma digitalizada con seguridad para cualquier transacción entre el club y sus socios, los medios de pago *online*, los procesos automatizados de inscripción a eventos deportivos, por citar algunas innovaciones, son los próximos capítulos a poner en marcha en cada club náutico porque ya están a nuestro alcance. Así mismo, la adaptación de las nuevas tecnologías en la náutica debe tender a optimizar recursos, simplificar la forma en que se prestan los servicios y mejorar la imagen de sus equipos de gestión y administración.

Otra de las conclusiones a las que llegaron fue que el estado de autonomías y la concurrencia de multitud de administraciones en este tipo de sector, hacen que existan multitud de incertidumbres legales. Por lo tanto, ven necesario clarificar las leyes y reglamentos que afectan al sector náutico de recreo y deportivo porque existe una alerta generalizada entre los distintos clubes, que ven necesario que exista claridad en la aplicación de las normas que les afectan. De este modo, aseguran que deben innovar e invertir en sus procesos productivos con el fin de estar en el mercado ocupando una posición adecuada ante sus socios y asegurando su existencia. Por lo tanto, los clubes deben aunar esfuerzos para promover la unificación de las normas en las concesiones y para ello apoyan la creación de una subdirección general de la náutica deportiva y de recreo dependiente del Ministerio de Fomento, que ayude a mantener una unidad especializada en los problemas de la náutica deportiva para embarcaciones de recreo, titulaciones deportivas y profesionales náutica, inspecciones de seguridad y normativas relacionadas con los servicios de las escuelas deportivas y de vela, etc.

Como última conclusión concretaron que la misión que persiguen en la sociedad, como entidades náuticas deportivas sin ánimo de lucro, es el fomento de la actividad deportiva en las modalidades relacionadas con la náutica. Así mismo, los clubes náuticos son el primer eslabón de la cadena de acceso a la mar de miles de ciudadanos, nacionales y turistas. Por lo tanto, las principales metas que día tras día quieren alcanzar estas entidades son acercar a la sociedad la labor deportiva y económica que desarrolla cada club náutico, seguir trabajando por un modelo social que acerque la náutica a todas las economías, sobre todo a las modestas, y trabajar unidos para reivindicar el valor social de nuestras entidades y la influencia de nuestra masa crítica como grupo. También declaran que parte de sus recursos han de ir destinados a concernir al público general, no socio, que no se siente concernido por los deportes náuticos pero que podría sumarse a esa aventura. De este modo, se aumentará el número de seguidores e interés ante las administraciones públicas, estamentos oficiales y posibles patrocinadores, así como ante la opinión pública.

3.4.1.1. El Real Club de Regatas de Alicante (RCRA) y su estrategia comunicativa-relacional

El objetivo de esta asociación privada sin ánimo de lucro es el fomento y la práctica de la actividad deportiva náutica. De este modo, esta entidad náutica deportiva³¹³ nos ha servido

³¹³ Disponible en: <http://www.rcra.es/historia.php>: El Real Club de Regatas de Alicante es uno de los más antiguos y dinámicos de nuestro país. Se funda por un grupo de amantes de los deportes náuticos el 23 de abril de 1889. Su primera sede radica en plena playa del Postiguet, y ya desde 1890 trasladará sus instalaciones al puerto de Alicante, a la llamada "Casa de Botes". Se organizan las primeras regatas en dicho año, coincidiendo con las fiestas de la ciudad y en colaboración con el Ayuntamiento. En 1893 obtiene el Club de Regatas su primer Trofeo, al quedar en segundo lugar en la competición organizada por su homónimo barcelonés. Con la celebración de la primera Olimpiada de la era moderna en 1896 y las regatas de remeros entre Oxford y Cambridge desde 1892, los deportes náuticos cobran gran importancia en nuestro país y a comienzos de siglo proliferan los nuevos clubes por toda la geografía española. Precisamente el 6 de octubre de 1900 la Reina Regente, en nombre de Alfonso XIII, concede el título de "Real" al Club de Regatas de Alicante y otorga un premio para las competiciones organizadas por el Club.

como contexto organizativo fundamental para plantear nuestra investigación en el proyecto de tesis doctoral.

Su primer Presidente fue Juan Guardiola (1889-1890), siendo el RCRA uno de los tres primeros clubes de este tipo que se fundaron en España, junto con el de Málaga y Santander. El título de Real, tal y como ya se ha señalado, fue concedido a la entidad alicantina el 7 de octubre de 1900 por parte del rey Alfonso XIII, quién visitó la nueva sede en 1905 (Llorca, 1990)³¹⁴: un edificio nuevo en forma de palacete árabe y de estilo decimonónico, que se quedó pequeño para el gran auge que tuvo durante esos años. A principios del siglo XX, fueron años de gran plenitud deportiva para esta distinguida institución, y hasta los años 60 sus deportistas de remo consiguieron varios campeonatos de España y Copas de la Reina.

Del mismo modo, durante estos años, la sección de natación del club cobra un gran relieve con éxitos destacados en los numerosos campeonatos de España y en *laser 470*, *Snipe*, *Vaurien* y *Cruceros*, entre otros³¹⁵. En 1967 y con el mandato de Daniel Pérez Jordán como Presidente, se amplía el edificio por la afluencia de socios con yate, por lo que empiezan a instalarse los pantalanos flotantes.

A partir de 1980 el Real Club de Regatas de Alicante es el único club de España que dispone de dos sedes deportivas: una dedicada a crucero y edificio social, y otra a la vela. Soriano (1983) y Bermejo (1989) afirman que durante la Presidencia de Adrián Dupuy, durante los años 80, se produce la fusión-absorción con la Real Sociedad de Tiro de Pichón de Alicante, lo que aportaría la posibilidad de unas instalaciones óptimas para la práctica de la vela ligera y de una escuela de vela modélica, en la que se formaron miles de regatistas.

Tras esta fusión y debido a un incendio, en el año 1998, se inauguraron las nuevas instalaciones del Real Club de Regatas de Alicante en el Muelle de Poniente. Con el nuevo emplazamiento, la actual sede social dispone de mayor espacio, infraestructura y dotaciones. Por consiguiente, el Real Club de Regatas de Alicante posee un patrimonio que comprende las edificaciones e instalaciones de su propiedad y cuenta para su sostenimiento con las aportaciones de los socios, sus cuotas reglamentarias y cuotas por los diversos servicios que presta, las subvenciones oficiales que se le conceden, los legados y donaciones que recibe, y los ingresos por cesiones de puestos de atraque y fondeo³¹⁶.

Desde su fundación, el Real Club de Regatas de Alicante ha estado presidida por 23 Presidentes, entre los que figuran los títulos y apellidos de mayor prestigio de la sociedad

³¹⁴ Tal y como queda reflejado en su obra: *100 años del Real Club de Regatas de Alicante (1889-1989)*.

³¹⁵ Disponible en: <http://www.rcra.es/historia.php>

³¹⁶ Artículo 42 y 43 de los Estatutos del RCRA. Disponible en: <http://www.rcra.es/estatutos.php>

alicantina, para potenciar, mejorar sus instalaciones y promocionar el deporte náutico en sus distintas modalidades³¹⁷.

Tabla 3.9. Presidentes del Real Club de Regatas de Alicante (1889-2015)

Juan Guardiola y Fargas (1889-1890)
Arturo Salvetti García (1890-1894)
Joaquin de Rojas (1894-1895)
Gaspar Cumming (1895-1902)
Enrique Alberola (1902-1907)
Barón de Petres (1907-1908)
Alfredo Salvetti Laussat (1908-1910)
Francisco Aberola Canterac (1910-1914)
Ricardo Pascual del Pobil y Chicheri (1914-1919)
Ricardo Guillén (1919-1922)
Enrique W. Carey (1922-1926)
Antonio Martínez Torrejón (1926-1931)
Enrique Meziat Rodríguez (1931-1935)
Luis Penalva (1935-1939)
Román Bono Marín (1939-1944)
Joaquín Quero Bravo (1944-1948)
Luis Badías Aznar (1948-1950)
César Porcel Pérez (1950-1954)
Rafael Mengual Guijarro (1954-1961)
Alfonso de Miguel y Balanzat (1961-1966)
Daniel Pérez Jordan (1966-1978)
Adrian Dupuy Fajardo (1978-1990)
Máximo Caturla (1990-2006)
Francisco Zaragoza Zaragoza (2006-2010)
Juan Rodríguez Marín (2010 - hasta la actualidad)

Fuente: Elaboración propia

El Real Club de Regatas de Alicante se rige en la actualidad por los Estatutos de fecha 16 de junio de 2005³¹⁸, siendo posteriormente modificados algunos artículos, que atienden a los requerimientos cursados por el Departamento Jurídico y Asesoramiento de Entidades Deportivas, del *Consell Valencià de l' Esport*, llevando cabo la última modificación el 16 de

³¹⁷ Llorca (1990). *100 años del Real Club de Regatas de Alicante (1889-1989)*.

³¹⁸ Disponible en: <http://www.rcra.es/estatutos.php>

Octubre de 2007. Las modificaciones propuestas fueron aprobadas, por unanimidad en la Junta Directiva celebrada el 14 de Noviembre de 2007, sin necesidad de su refrendo por la Asamblea General y conforme a lo dispuesto por el artículo 48 de los Estatutos.

Esta entidad está constituida por *socios de honor, socios de mérito, socios de número, socios familiares, y socios deportivos*. Todos los socios, dentro de su categoría, tendrán los mismos derechos, sin discriminación por razón de raza, sexo, religión, ideología o cualquier otra condición o circunstancia personal o social³¹⁹.

La Junta Directiva es el órgano de gobierno del club encargado de ejecutar los acuerdos adoptados por la Asamblea General. Sus principales funciones, entre otras, son dirigir la gestión del club, velando por el cumplimiento de su objeto social; mantener el orden y la disciplina de la sociedad así como de las competiciones que se organicen; convocar, por medio de su Presidente, las asambleas generales, ordinarias o extraordinarias, cuando lo estime necesario, cumpliendo los acuerdos y decisiones de la misma. La Junta Directiva está formada por un número de miembros no inferior a cinco ni superior a veinte y estará constituida por los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Comodoro, Secretario, Contador, Tesorero y los Vocales que se consideren necesarios, hasta cubrir dicho límite máximo³²⁰.

Como entidad deportiva y social la implicación por parte de los máximos responsables para mantener un nivel de calidad óptimo y ofrecer mejores servicios para socios y visitantes queda avalado por reconocimientos tales como la concesión de la Bandera Azul que certifica la calidad medioambiental, y que la Fundación Europea de Educación Ambiental (1987) otorgó al Real Club de Regatas de Alicante desde el año 2000 hasta el 2005 por la calidad en sus aguas así como por los servicios de dicha entidad náutico deportiva.

El RCRA fue el primer club náutico en poseer el certificado de calidad ISO 9002 otorgado por AENOR en abril del año 2001³²¹. Según el departamento de calidad del RCRA, el proceso de certificación fue fruto de una decisión estratégica impulsada por la Junta Directiva del año 2001, y se consigue el 9 de abril de 2001. Para ello, se realiza una auditoría inicial que sirvió para evaluar el estado del sistema organizativo y, posteriormente, realizar las auditorías correspondientes de certificación. La *UNE-EN ISO 14001: 2004*, es otro proceso que arranca en el año 2010, realizándose una auditoría inicial de certificación del Sistema de Gestión Medioambiental; posteriormente se realizó la auditoría definitiva por la que se concedió el *certificado medioambiental* el 20 de septiembre de 2011.

³¹⁹ Artículo 6 de los Estatutos del RCRA.

³²⁰ Artículo 21 y 22 de los Estatutos del RCRA.

³²¹ La actualización de la norma ISO 9002 es la norma ISO 9001:2008. En Revista RECREA nº13 del RCRA, p. 40. Disponible en: http://www.rcra.es/docs/recrea_digital/recrea_36.pdf

El Real Club de Regatas de Alicante además de contar con el citado *certificado medioambiental*, en el que también quedarían incluidas las actividades de *organización de eventos náuticos y los cursos náuticos deportivos, la gestión de socios, servicio de varadero, servicio de alquiler de taquillas y explanadas, servicio de asignación y alquiler de amarres*.

Los requisitos previos para alcanzar la certificación consisten en delimitar las áreas de la empresa en las que se desea ser certificado. Una vez definidas estas actividades se deben aplicar unos estándares especificados en ambas normas internacionales basadas, en los puntos indicados, en las normas tanto de calidad UNE-EN ISO 9001: 2008 como medio ambiente UNE-EN ISO 14001:2004. No obstante cada organización lo adapta en función de sus necesidades.

El Real Club de Regatas de Alicante cumple con los requisitos indicados en sus dos normas, tanto de calidad UNE-EN ISO 9001: 2008 como de medio ambiente UNE-EN ISO 14001:2004. Así mismo, esta entidad náutica deportiva aplica los siguientes requisitos y criterios, siguiendo lo establecido en las dos normas ISO:

- ✓ Enfoque basado en procesos.
- ✓ Mejora continua del sistema de gestión: planificar, hacer, comprobar y actuar.
- ✓ Requisitos de la documentación, manual de calidad, control de documentos y control de registros.
- ✓ Responsabilidad de la Dirección: compromiso de la Dirección, enfoque al cliente, política de calidad.
- ✓ Planificación: objetivos de calidad y medio ambiente; sistema de gestión de calidad.
- ✓ Responsabilidad, autoridad y comunicación interna.
- ✓ Revisión por la Dirección.
- ✓ Gestión de los recursos: provisión de recursos, recursos humanos (competencia, formación y toma de conciencia), infraestructura y ambiente de trabajo.
- ✓ Procesos relacionados con el cliente: determinación de requisitos (legales, entre otros), revisión de los requisitos y comunicación con el cliente asociado.
- ✓ Compras: proceso e información de las compras y verificación de los productos comprados.
- ✓ Producción y prestación del servicio: control de la producción y prestación del servicio.
- ✓ Control de los equipos de seguimiento.

- ✓ Medición, análisis y mejora: seguimiento y medición (satisfacción del cliente, auditoría interna, seguimiento y medición de los procesos, seguimiento y medición del servicio, control del servicio no conforme).
- ✓ Análisis de datos (encuestas de satisfacción de los socios).
- ✓ Mejora: mejora continua, acción correctiva y acción preventiva.
- ✓ Control operacional (medio ambiente).
- ✓ Definición y valoración de aspectos ambientales.
- ✓ Evaluación del cumplimiento legal.

Este reconocimiento de calidad, frente a otras entidades deportivas náuticas representa un gran valor organizacional y, en lo que respecta a las relaciones institucionales con los diferentes niveles de las administraciones públicas, esta certificación supone una serie de ventajas considerables en lo relativo a la concesión de subvenciones³²². De este modo, este tipo de certificados implica la garantía de una gestión eficaz de la entidad, orientada a las normas internacionales de calidad y medio ambiente.

Esta diferenciación, según el departamento de comunicación del RCRA, se ha explotado y difundido utilizando todas las herramientas de comunicación del club, tales como *mailings* a los socios, página web, redes sociales, revista corporativa, carteles en tabloneros de anuncio y comunicados mediante notas de prensa a los medios de comunicación. También con una campaña de comunicación realizada una vez concedidas las certificaciones correspondientes para que todos los socios, como masa social, fueran partícipes de los reconocimientos obtenidos.

Por consiguiente el Real Club de Regatas de Alicante es uno de los clubes náuticos más antiguos de España. Muchos han sido los cambios que han tenido lugar en esta simbólica institución, desde que en 1889 se fundara esta sociedad. Tras los 127 años de historia del Real Club de Regatas de Alicante, esta entidad se sigue planteando nuevos retos y oportunidades de futuro a partir de objetivos estratégicos de diversa índole, que deben ser gestionados no sólo desde una orientación estrictamente deportiva y social, sino desde una perspectiva comunicativa y de gestión relacional que permita afrontar con garantías los nuevos escenarios que emergen en el contexto actual del sector deportivo y recreativo náutico de la sociedad alicantina.

³²² A modo de ejemplo: la Consellería de Turismo le concedió en el año 2011 una subvención para la obtención del certificado de medio ambiente y para la construcción de un almacén para residuos peligrosos.

La estructura organizacional del Real Club de Regatas de Alicante se basa en una jerarquización vertical y horizontal centralizada³²³, poco formalizada³²⁴, estratificada³²⁵ y poco compleja³²⁶, al tratarse de una entidad deportiva sin ánimo de lucro en la que la relación entre las distintas jerarquías y unidades departamentales es cercana.

A continuación, presentamos la estructura departamental del Real Club de Regatas de Alicante para un mayor entendimiento de su organigrama:



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

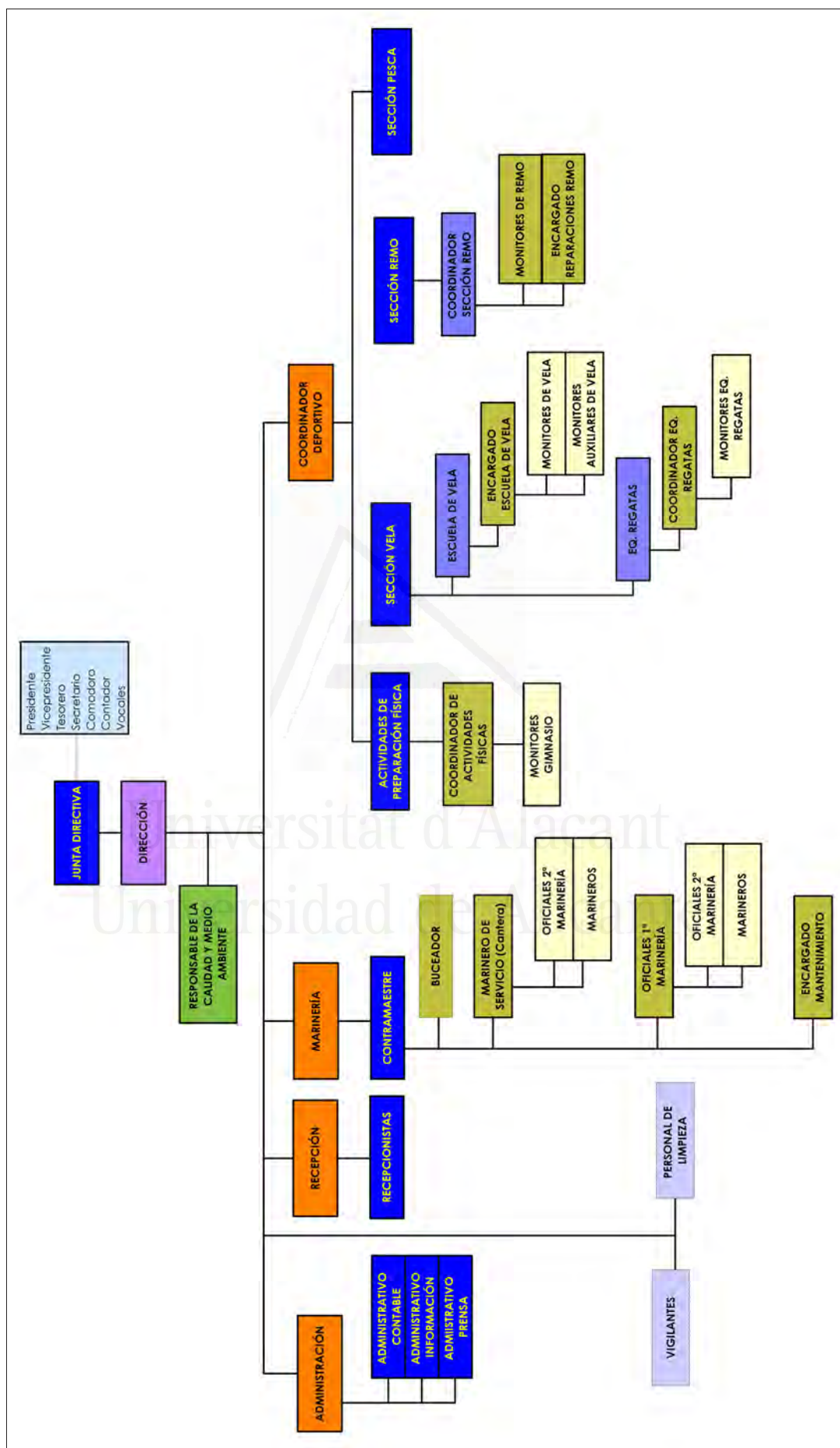
³²³ La centralización representa el grado de concentración del poder de tomar decisiones en lo alto de la organización. Cuanto mayor sea el poder centralizado, más restricciones tiene la gente que se encuentra por debajo en la estructura jerárquica de la organización respecto a su capacidad de comportarse de la manera que elija. Cuanto menor sea el poder centralizado, más autonomía tienen los empleados en toda la organización.

³²⁴ Las organizaciones muy formales están sometidas a mucha regulación. Desalientan la innovación y siguen un organigrama estricto. Todo el mundo tiene una descripción del puesto de trabajo y se le penaliza por realizar una tarea que no esté incluida en esa descripción. Las jerarquías estructuradas son formales. Las normas publicadas, organigramas y procedimientos determinan el grado de formalización de una organización.

³²⁵ Las jerarquías estructuradas también están más estratificadas que las que no lo son. La estratificación significa que algunos roles son más importantes que otros.

³²⁶ Las organizaciones con entornos sumamente complejos acostumbran a convertirse también en complejas, a fin de tratar con el entorno. Este tipo de organización desempeña roles más especializados, tiene empleados más instruidos y más profesionalizados. También dispone de mayor número de departamentos especializados.

Figura 3.10. Organigrama de un Club Deportivo Náutico. El Real Club de Regatas de Alicante.



Fuente: Real Club de Regatas de Alicante (2015)

La Dirección del Real Club de Regatas de Alicante depende de la Junta Directiva, que es la que toma las decisiones y asume el control. Los distintos departamentos son: calidad y medio ambiente; el departamento de administración que está compuesto por la responsable de contabilidad, que se encarga de la gestión contable del club; la responsable de atención al club, que se encarga de atender e informar de cualquier servicio, amarre y consulta del socio y del público en general; y por último, el departamento de comunicación y prensa que se encarga de comunicar e informar, mediante las distintas herramientas de comunicación, todos los actos sociales y eventos deportivos en el club. La recepción del club, abierta 24 horas al socio, se encarga de atender al socio a su llegada al club. El departamento de marinería está dirigido por el contraamaestre, que es el responsable de los marineros, buceador, del mantenimiento de las instalaciones y el servicio de amarre de las embarcaciones y por último, el coordinador deportivo es el responsable de todas las actividades deportivas del club. Este último se encarga de coordinar a los monitores de gimnasia, responsable de remo, pesca, vela crucero y, al coordinador de la escuela de vela. El servicio de vigilancia es un departamento que vigila las instalaciones del club durante las 24 horas y el de limpieza es un servicio subcontratado que no forma parte directa de esta entidad náutica deportiva. Así mismo, los empleados de los distintos departamentos están sujetos a las decisiones del director y llevan a cabo las acciones encomendadas para cumplir los objetivos marcados.

Centrándonos en las funciones esenciales del departamento de comunicación del Real Club de Regatas de Alicante, identificamos: la redacción y envío de convocatorias y notas de prensa; mantenimiento de todas las herramientas de comunicación 2.0, tales como web y redes sociales, entre otras; gestión de protocolo de las competiciones deportivas y eventos/ actos sociales; gestión de protocolo del Presidente; relaciones públicas del club; coordinación de eventos; asesorar la imagen corporativa del club; elaboración de envíos de *mailings* masivos del club; difusión de eventos y competiciones en los medios de comunicación; gestión de compras e inventario del *merchandising* del club; apoyo en la planificación y organización de competiciones, y búsqueda de patrocinadores, entre otras.

También este departamento desempeña funciones administrativas, tales como atención al público en general y a los socios para cualquier información que les sea necesaria, cumplimiento de buenas prácticas, gestión de inscripciones a competiciones, gestión de pago de recibos y de venta de ropa, entre otras. Además de desempeñar todas estas competencias, se le añade las funciones que le asigne temporalmente la dirección. En la siguiente tabla se refleja con más claridad las funciones vinculadas al departamento de comunicación y prensa.

Tabla 3.11. Funciones del departamento de comunicación de las entidades náuticas deportivas

Redacción y envío de convocatorias y notas de prensa
Mantenimiento de la página web
Gestión del protocolo de las competiciones deportivas y, eventos y actos sociales, actualización de la base de datos en cooperación con el administrativo de información
Gestión de protocolo de la Presidencia
Relaciones públicas del club
Labores de coordinación de eventos
Asesor de la imagen corporativa del club
Redacción, elaboración y maquetación de <i>mailings</i> del club
Difusión de las regatas en los medios de comunicación
Realizar el envío de clasificaciones finales a los participantes, tanto clubes como deportistas
Enviar clasificaciones a los medios de comunicación para la divulgación de los mismos
Ayuda en otras tareas administrativas
Gestión de los regalos del club
Apoyo en la planificación, organización y coordinación de competiciones deportivas
Búsqueda de patrocinadores
Gestión de la ropa de tienda: venta e inventario
Cumplimiento de las guías de buenas prácticas ambientales
Las funciones asignadas temporalmente por la dirección

Fuente: Real Club de Regatas de Alicante (2015)

Tales funciones se desarrollan para alcanzar los siguientes **objetivos de comunicación y gestión relacional** a medio y largo plazo:

- ✓ Transmitir al público en general que esta entidad náutica deportiva es una institución fundamental para su sociedad.
- ✓ Propagar que es el pabellón del mar de su ciudad.
- ✓ Conseguir que los valores deportivos, que desde esta institución, lleguen a todos los ciudadanos de Alicante.
- ✓ Empezar las regatas estrellas que ofrece el Club, que debido a la crisis han podido decaer.

- ✓ Crear un canal de su actividad deportiva, que no sólo sirva para el fomento del deporte náutico sino como fomento del turismo.
- ✓ Transmitir la labor social y deportiva.
- ✓ Fomentar sus escuelas deportivas, tales como las escuelas de remo y las escuelas de vela ligera.

Las **estrategias** que se desarrollan para alcanzar tales objetivos son:

- ✓ Involucrar a las administraciones públicas, tales como Ayuntamiento, Diputación y Generalitat Valenciana.
- ✓ Formar parte de la programación de las actividades extraescolares de los colegios para que hagan actividades náuticas en las Escuelas Náuticas.
- ✓ Formar parte del plan estratégico de su ciudad gracias a la Concejalía de Emprendedores para fomentar el deporte náutico y el turismo en su ciudad.

En cuanto a las **tácticas** para desarrollar el Plan Estratégico de Comunicación se señalan las siguientes:

- ✓ Comunicar a través de las nuevas tecnologías digitales e interactivas, tales como redes sociales, webs corporativas, revista corporativa *online*, *mailings*, entre otras, toda la actividad social y deportiva tanto a los socios como al público en general. De esta manera se acercará a la entidad un poco más a los ciudadanos y se fomentará el deporte.
- ✓ Comunicar/ transmitir la imagen de la entidad náutico deportiva mediante sus regatas, su imagen corporativa, su revista, su web e incluso a través de sus trabajadores.
- ✓ Marketing relacional: la relación y comunicación diaria que tiene el socio con el trabajador/empleo de la entidad deportiva náutica. La atención y el servicio al socio como valores primordiales y fundamentales por los que este tipo de entidades trabajan a diario y por lo que se guían, ya que es una clara apuesta de futuro.

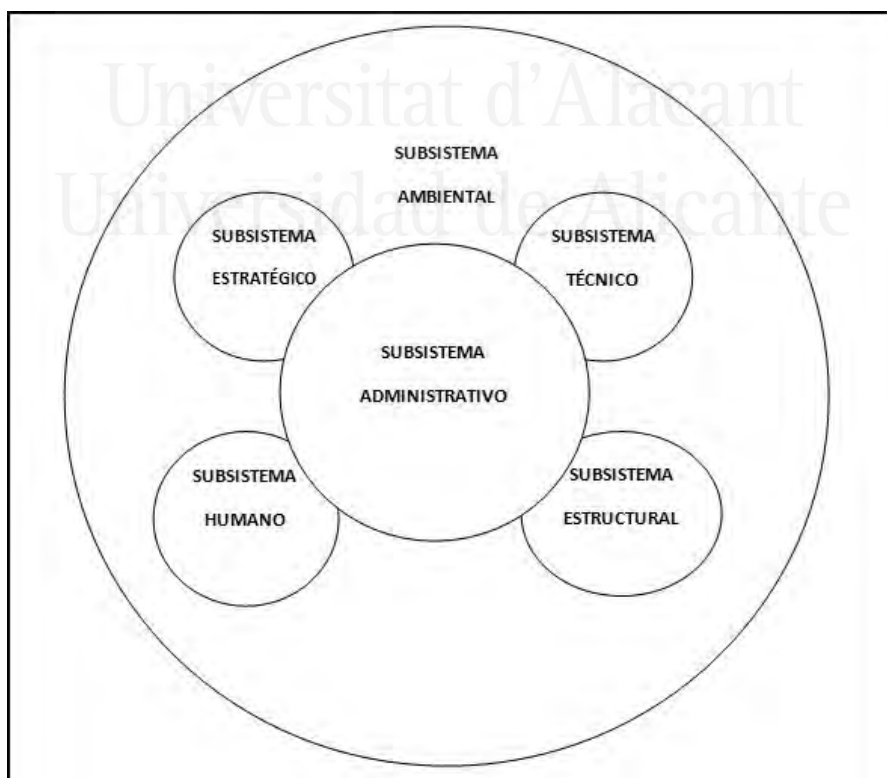
A partir del análisis efectuado sobre la estructura, procesos y funciones desarrolladas por los departamentos de comunicación y gestión relacional del Real Club de Regatas de Alicante, en el siguiente epígrafe proponemos un modelo estratégico de comunicación y gestión relacional que puede ser incorporado en este tipo de entidades deportivas náuticas en función de sus características fundamentales como la estructura organizativa, sus objetivos y las condiciones de su entorno de acción.

3.4.2. Una propuesta de modelo estratégico de comunicación y gestión relacional para las entidades deportivas náuticas

En este epígrafe presentaremos una propuesta de modelo estratégico de comunicación y gestión relacional para las entidades deportivas náuticas como resultado de la labor investigadora, que hemos expuesto en la revisión bibliográfica desarrollada y en la observación participante que se ha llevado a cabo en el Real Club de Regatas de Alicante.

Siguiendo a Ramió (1999a), tal y como ya hemos apuntado en el epígrafe 2.2.2., consideramos que en una organización náutica deportiva se manifiestan diferentes subsistemas: *un subsistema ambiental* (o entorno del club náutico), *un subsistema estratégico* (metas, objetivos y valores que marca la propia entidad), *un subsistema humano o psicosocial* (integrado por socios y empleados en interacción), *un subsistema técnico* (es el conocimiento requerido para el desempeño de las funciones), *un subsistema estructural* (se refiere a las funciones de un club náutico que están divididas y son coordinadas) y por último, *el subsistema administrativo o de Dirección* que representa ese espacio donde se cruzan o se interrelacionan el resto de subsistemas internos. Entre todos los subsistemas se manifiestan ciertas interconexiones que repercuten en la dinámica propia de la entidad.

Figura 3.12. Subsistema de un club náutico



Fuente: Ramió (1999a)

El subsistema administrativo o Dirección abarca toda la entidad náutica deportiva y es desde dónde parte el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) de un club náutico. Por lo tanto, empezaremos definiendo qué es un PEC para así entender con mayor claridad el modelo que propondremos más adelante. “Un plan estratégico de comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados” (Monserrat, 2014: 10). Islas (2005), en este sentido, asegura que lo que se pretende con los planes estratégicos de comunicación es alcanzar el mayor número de públicos o grupos de interés para obtener prestigio a través de un enfoque estratégico integral mediante los procesos comunicativos, tales como plataformas de comunicación 2.0, redes sociales, publicitarios, etc., y de gestión relacional, mediante eventos, patrocinios, relaciones externas, etc.

Así mismo, Carrillo (2014) plantea que la comunicación estratégica representa la orientación más eficaz cuando se diseñan planes de comunicación integral para lograr los objetivos estratégicos a medio y largo plazo. En cambio, Scheinsohn (2010) asegura que la comunicación estratégica se debe vincular a un método de gestión destinado a articular todas las acciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe. Por este motivo, Carrillo (2014) declara que para la comunicación estratégica es necesario poner al servicio de sus objetivos todas las formas de comunicación disponibles y cada una de ellas estará delimitada según sus estrategias de comunicación. Scheinsohn y Saroka (2000) consideran que el profesional que se ocupe de esta comunicación estratégica será el encargado de buscar coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica, los objetivos y los medios para alcanzarlos. Pérez González (2005), en este sentido, plantea que los profesionales de la comunicación hacen modelos estratégicos de comunicación y gestión relacional, alineada con la dirección de la organización que es quién plantea una visión de futuro acorde con los objetivos estratégicos. Es la alta gerencia la que debe diseñar y establecer un sistema de comunicación eficaz y eficiente para la comunicación de su planificación estratégica y operativa. Así pues, el diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación resulta imprescindible para que este tipo de entidades persuadan, informen permanentemente y sobre todo motive a la acción de cambio (Fontalvo, Quejada y Puello, 2011).

Desde los nuevos paradigmas de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) se ofrece una renovada visión de la comunicación organizacional porque se han sentado las bases del pensamiento estratégico para aplicarlo a la comunicación (Bossolasco, 2013). La NTE ofrece, según Massoni (2013), diseñar nuevas estrategias comunicacionales y de gestión relacional como nueva competencia del comunicador estratégico. De este modo, la propuesta de modelo estratégico de comunicación y gestión relacional que hemos diseñado para las entidades deportivas náuticas sigue la línea marcada por Morales y Enrique (2007), en cuanto a que todas las acciones de comunicación estarán concentradas bajo una misma estructura y

responsabilidad; lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica hacia sus públicos (socios, proveedores, instituciones, entre otras) a los que están dirigidas las distintas acciones de comunicación que forman parte de la estrategia. Este tipo de organizaciones náutico deportivas no sólo compiten con los servicios que ofrecen a sus socios, sino también con factores de competencia tales como la credibilidad, la confianza, las percepciones y las actitudes. Un club náutico debe integrar sus procesos y estrategias de comunicación en una propuesta global que permita generar confianza en las relaciones con los diferentes públicos de la entidad.

De este modo, los clubes náuticos como organizaciones deportivas utilizan la comunicación comercial para gestionar la imagen de la entidad, y conseguir ingresos propios atípicos favoreciendo un estado de opinión favorable (Brotons, 2005). Como comunicación comercial nos referimos al patrocinio deportivo, que es la fórmula con la que los clubes náuticos propician la explotación publicitaria de los eventos deportivos, consiguiendo un impacto social, el arraigo a la práctica deportiva, el incremento de la práctica deportiva y el contacto con socios y con el público en general (Gómez, 2004).

Así mismo, siguiendo la línea de Cerezuela (2003), los eventos náutico-deportivos que realiza un club náutico siguen una estrategia de información porque su finalidad es entretener a un grupo de personas. Es por ello que los eventos que realizan las entidades deportivas náuticas son una potente herramienta de comunicación que trata de transmitir un mensaje, de impresionar, de deslumbrar y conmover a través del evento. También en ellos se crean y fomentan relaciones entre socios, entre socios y el público en general, e incluso entre el propio club náutico y otras organizaciones (Galmés, 2010). Por lo tanto, siguiendo a Paris (1998), los eventos náutico deportivos forman parte del plan estratégico de comunicación y como tal debe estar respaldado por un responsable que se encarga de su planificación, ejecución y evaluación.

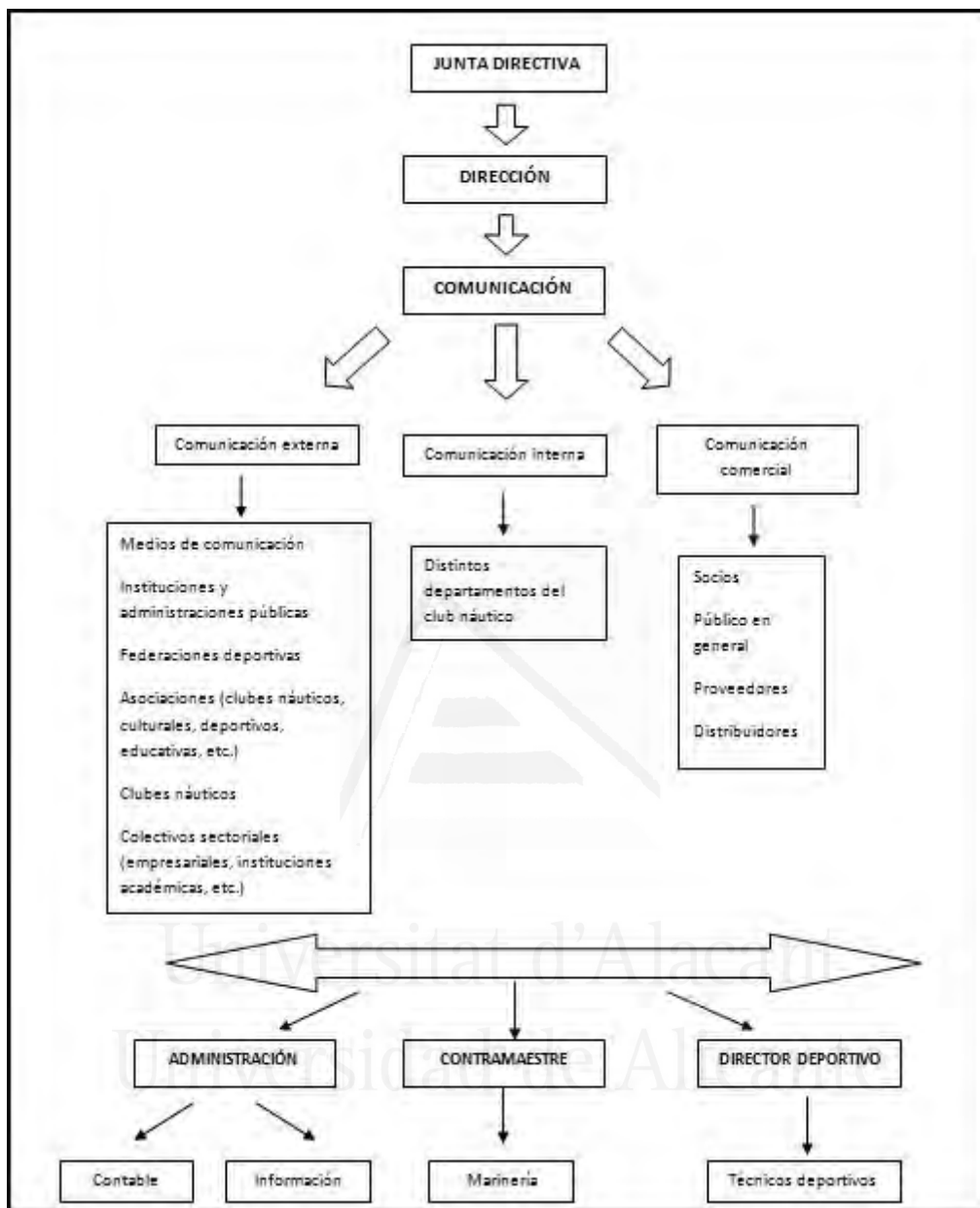
Así mismo este tipo de eventos van asociados a un presupuesto determinado del club náutico pero, cada vez más, los eventos náutico deportivos necesitan una mayor aportación porque las fuentes de ingresos de las federaciones deportivas van siendo insuficientes. Por lo tanto, se ven obligadas a acudir a las subvenciones de las Administraciones y en su defecto recurrir a otras vías de financiación como las aportaciones de empresas privadas en forma de patrocinio (Arribas, 1998). De este modo, el patrocinio deportivo es una alternativa rentable para el plan estratégico de comunicación de este tipo de entidades deportivas náuticas, que si la acompañamos con la televisión y otros medios de comunicación ayudan al patrocinio a amplificar el evento náutico deportivo. Esto consigue, por un lado difundir la colaboración de los patrocinadores en dicho evento y por otro, atrae más patrocinadores para próximas ediciones (Caroggio, 1996). De este modo, el patrocinio busca una explotación publicitaria a cambio de su participación económica en un evento náutico deportivo y por lo tanto, el patrocinador espera de ese evento unos beneficios de imagen y valores positivos

con los que se asocia el deporte náutico, tales como disciplina, esfuerzo, deportividad, etc. (Antoine, 2007).

También tenemos que considerar que las entidades náutico deportivas quieren ser verdaderos referentes internacionales, nacionales, regionales o locales, ya sea por sus eventos náuticos, como por sus actividades náuticas, servicios, precios, horarios, etc., para ello utilizan los medios de comunicación 2.0 (Billings, 2010) porque muchas de las fórmulas de los medios tradicionales se han convertido en obsoletas (Molina, 2011). Esto quiere decir, siguiendo la línea de Olabe (2009) y Celaya (2011), que con la llegada de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, los clubes náuticos han creado portales webs para gestionar la imagen y el prestigio de la propia entidad, unidos a blogs, boletines digitales y redes sociales, entre otros. En este sentido, las webs de los clubes náuticos además de interactuar con sus socios también facilitan información de actividades y cursos, además de otras informaciones, porque son capaces de gestionar ellos mismos el contenido de su portal corporativo. El medio Internet les ha servido de gran utilidad porque les permite una rápida comunicación con los socios, con el público en general y con otras empresas (Moragas, 2007). De este modo para mantener una relación de comunicación activa entre sus públicos, el responsable del departamento de comunicación del club náutico tiene que acomodar sus discursos, noticias o comunicaciones a esta nueva idiosincrasia y características de los *social media* (Caldevilla, 2010). Las herramientas de comunicación 2.0 han hecho mucho más accesibles a las organizaciones náuticas deportivas pero aún estas entidades no han comprendido el enorme potencial de estas nuevas herramientas de comunicación, especialmente de las redes sociales, puesto que se echa en falta una mayor participación social *online* en la vida de los clubes náuticos. Por consiguiente aún falta mucho recorrido para que estas entidades deportivas náuticas funcionen como entidades 2.0.

Universidad de Alicante

Figura 3.13. Integración estructuras administrativas y comunicativas



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se refleja en la figura 3.13., la Junta Directiva es el órgano de la entidad náutica deportiva que marca las líneas de gobierno y las funciones directivas del club náutico. De ella depende la Dirección del club náutico, que es el departamento que se encarga de ejecutar la toma de decisiones de la Junta Directiva. Es el encargado de marcar una serie de tácticas para alcanzar los objetivos marcados por la Junta Directiva. Estas estrategias son trasladadas y repasadas con el responsable de comunicación, departamento que depende directamente de Dirección, que se encargará de ejecutarlas a cabo en los plazos planificados por Dirección.

Así mismo, la gestión comunicativa-relacional del departamento de comunicación se desarrolla, a través de diferentes áreas: comunicación externa para ejecutar de las acciones de comunicación encaminadas para crear, mantener y mejorar la imagen positiva de la organización ante la opinión pública; comunicación interna para ejecutar las acciones de comunicación dirigidas a los distintos departamentos de la organización; y comunicación comercial, para establecer relaciones mutuamente satisfactorias y a largo plazo con una serie de públicos claves con el fin de conservar e incrementar las cuotas de la entidad. De esta forma, se establece una estrategia global de comunicación integral que actúa como catalizador del club náutico deportivo.

La **comunicación externa** es el área que se ocupa de la política de comunicación de la entidad, de la gestión de la cultura, responsabilidad social corporativa, identidad, eventos, imagen, reputación corporativa y gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Ésta es una de las áreas que más repercusión tiene dentro del ámbito de la comunicación porque mantiene relaciones con distintos públicos: las instituciones y administraciones públicas; las federaciones, asociaciones y clubes náuticos; los medios de comunicación y colectivos sectoriales.

Del mismo modo, para un club náutico deportivo también es relevante la estrategia de comunicación interna que se lleva a cabo hacia los empleados de la organización: acciones que se llevan a cabo con los distintos departamentos, como administración, marinería y deportivo, a través de boletines, circulares, actas, intranet, etc.

Igualmente para este tipo de entidades resulta prioritario el establecer relaciones mutuamente satisfactorias y a largo plazo con los socios, proveedores y distribuidores. La relación con el socio de un club náutico es el pilar fundamental en esta nueva etapa dominada por Internet y las comunicaciones 2.0. El responsable de comunicación llevará a cabo **comunicaciones comerciales** que giran en torno a la gestión de socios y gestión de fidelización de socios. Este tipo de comunicación resulta imprescindible y necesaria para la supervivencia de los clubes náuticos porque necesitan mantener las relaciones con el socio, principalmente, a través de un vínculo permanente, sólido y duradero, y no únicamente en ocasiones puntuales.

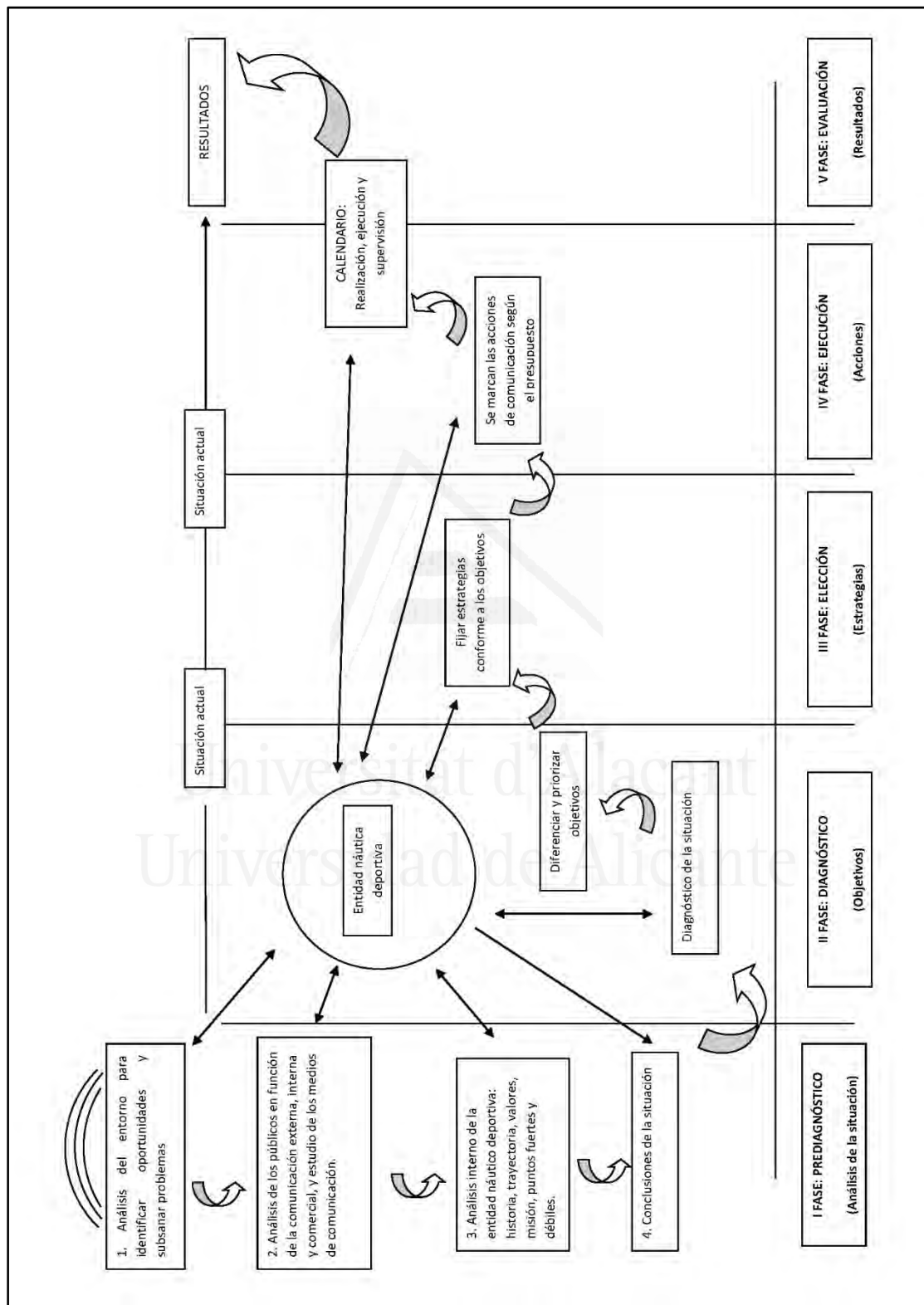
Como hemos visto, en las áreas que se han comentado anteriormente se determinan quiénes van a ser los destinatarios de las acciones planificadas por el responsable de comunicación. Estas acciones son dirigidas mediante las estrategias de comunicación de la Dirección de la entidad para alcanzar los objetivos marcados por la Junta Directiva. Entre estas tres secciones, que son el eje que vertebra este modelo de comunicación, podemos observar que existe una necesaria interconexión para llegar a procesos de comunicación integral.

Tal como se observa en la figura 3.13., a través del mapa relacional se determina quiénes van a ser los destinatarios de determinadas actuaciones planificadas por la dirección de comunicación, a partir de los objetivos comunicativos del club náutico; de manera que, se realiza la correspondiente segmentación para desarrollar determinadas líneas estratégicas. Este mapa determina la posición que adoptan unos públicos frente a otros, en determinados entornos en los que la propia entidad náutica deportiva tiene que intervenir a través de una serie de procesos de comunicación y gestión relacional.

Es por ello que la principal función del responsable de comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar con eficiencia el plan estratégico del club náutico. Para lograrlo, este departamento debería de participar activamente en el proceso estratégico global de la entidad, siendo un punto importante de referencia y apoyo a la Dirección, asegurándose del correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de identidad del club náutico, conociendo como es vista desde dentro y fuera por todos sus públicos y su entorno, así como investigando sobre esa percepción y cómo afecta a los objetivos generales de entidad la imagen que todo ello genera.

Así pues para que la estructura de comunicación de un club náutico responda al modelo estratégico de comunicación y gestión relacional que planteamos, se deben tener presente las distintas áreas susceptibles de generar comunicación en una entidad náutica deportiva. Del responsable de comunicación debería depender todas las áreas de comunicación de club que son: la comunicación externa, la comunicación interna y la comunicación comercial. De este modo, siguiendo a Pérez González (2009), entendemos que para desarrollar este plan estratégico de comunicación en las entidades náutico deportivas se requieren una serie de procesos en los que se manifiesta la estructura del modelo y los públicos a los que va dirigido. La implementación del modelo de comunicación que hemos diseñado, vendría condicionado por una fase previa de análisis de la situación existente en cuanto a la estructura comunicativa de la entidad para así establecer una serie de estrategias de comunicación, que conlleven las metas que se pretende alcanzar.

Figura 3.14. Modelo estratégico de comunicación y gestión relacional para las entidades deportivas náuticas



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo Estrategar de Pérez González (2009)

1. Primera fase. Prediagnóstico (Análisis de la situación)

Esta fase está compuesta por una serie de etapas que son: análisis externo, análisis interno, análisis de los públicos, análisis de los medios y conclusiones del análisis de la situación. Todas ellas hacen que tengamos una visión global del club náutico, segmentar qué podemos ofrecer a los distintos públicos: socios o grupos de interés; qué están haciendo otras entidades deportivas náuticas y a qué nos enfrentamos, entre otras cuestiones. A continuación detallamos cada una de ellas para una mayor comprensión de esta primera fase.

1.1. Análisis externo del club náutico: Esta primera etapa es la que se encarga de analizar en profundidad el entorno del club náutico, qué imagen y posicionamiento posee nuestro club en el exterior, qué servicios ofrecen otras entidades deportivas náuticas: sus herramientas de comunicación y estrategias que ayudarán a identificar oportunidades y a subsanar problemas del nuestro club náutico para estudiar las tendencias que hay en nuestro sector náutico deportivo.

1.2. Análisis interno del club náutico: Esta etapa es en la que se analiza desde dentro y de manera exhaustiva en la entidad deportiva náutica para conocer los valores y la misión de la misma. Ya sabemos que en toda entidad deportiva náutica su principal misión es la práctica y fomento de la actividad deportiva, pero tendremos que saber su historia y su trayectoria: desde sus orígenes, actividades náuticas deportivas desarrolla, sus principales ventajas diferenciales y, por lo tanto, puntos fuertes y débiles respecto a otras entidades de este tipo. Estudiaremos las áreas o departamentos que lo componen, se tendrá que analizar el perfil de socio para cada una de las secciones deportivas y conocer las herramientas de comunicación que utiliza la propia entidad.

1.3. Análisis de los públicos: En esta fase tendremos que analizar en profundidad nuestros públicos. Esto quiere decir que tendremos que conocer por un lado, los hábitos de los socios del club náutico, por otro saber y analizar al público en general no socio al que queremos ofrecer algún servicio: por ejemplo una actividad deportiva (remo, vela, kayak, etc.), o la posibilidad de conseguir la categoría de socio. También tendremos que conocer los agentes de influencias que ayudan a que nuestro público objetivo se acerque a la propia entidad.

1.4. Análisis de los medios: Esta penúltima fase nos ayudará a conocer la estructura de los medios, su audiencia y cobertura, para enviar las notas de prensa de la entidad náutica deportiva. También tendremos que conocer los soportes de mayor interés para cualquier acción de comunicación del club; y por último tendremos que conocer las tendencias de consumo de medios de nuestro público para saber en donde invertir de forma eficiente.

1.5. Conclusiones del análisis de la situación: Esta última fase nos ayudará a sacar conclusiones de todo lo anteriormente analizado y por lo tanto a sacar un diagnóstico de la

situación actual. Podremos saber con más claridad qué hacer y qué soluciones se pueden dar para llegar a los objetivos que nos marcaremos en la siguiente fase.

2. Segunda fase. Diagnóstico (Marcar objetivos)

Hasta el momento hemos analizado la posición de nuestro club náutico respecto al entorno y todo lo que concierne a la entidad en cuanto a cómo es por dentro, cómo la ven desde fuera, cuáles son sus públicos, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, etc.

Tras el diagnóstico es el momento de marcar una serie de objetivos, como por ejemplo: tener más socios, fomentar sus escuelas deportivas, etc., para alcanzarlos en un espacio de tiempo.

Lo primero de todo es diferenciar y priorizar cada uno de los objetivos que queremos conseguir y analizar las herramientas de comunicación que disponemos para emplearlas en los objetivos fijados siempre en base al público al que queremos dirigirnos. Primero tendremos que saber qué tipo de objetivos queremos alcanzar: corporativos, posicionamiento, comercial, etc.

3. Tercera fase. Elección (Fijación de las estrategias)

Esta tercera fase se encarga de fijar una serie de estrategias conforme a los objetivos. Es decir, fijar una serie de acciones específicas para llegar a las metas que nos hemos marcado. Para ello, tendremos que ver que objetivos hemos establecido y diferenciar las estrategias a seguir según los públicos.

4. Cuarta fase. Ejecución (Tácticas de acción y calendario)

Esta fase es en la que se marcan las acciones de comunicación según los objetivos y estrategias marcadas en un principio, para seguidamente fijar un cronograma para la ejecución y coordinación de las acciones de comunicación. Así mismo, se estudiarán las herramientas de comunicación que debe utilizar el club náutico para saber cual de ellas emplear según el público al que va dirigida la acción y según el presupuesto.

También se definen las fases de realización y los plazos de cada una de las fases de ejecución. Además se fijan responsables y plazos de cumplimiento de cada una de ellas.

5. Quinta fase: Evaluación de los resultados de acuerdo a los objetivos

Esta última fase evalúa los resultados obtenidos en base a los objetivos definidos al principio. Veremos si todas las fases que hemos ido desarrollando han servido para conseguir las metas.

En definitiva y como conclusión de nuestra propuesta de modelo de plan estratégico de comunicación y gestión relacional para las entidades náuticas deportivas, consideramos que la piedra angular y clave de un club náutico son los socios y otros públicos de interés identificados en nuestro modelo. Gracias a ellos este tipo de entidades perviven y promueven la actividad náutica deportiva. Por este motivo, creemos que los clubes náuticos deben pararse a pensar profundamente sobre la situación externa e interna de su organización. Así mismo, para mantener a sus públicos, la Junta Directiva de un club náutico debe de marcar una serie de objetivos que la Dirección ejecutará mediante una serie de estrategias llevadas a cabo por el responsable de comunicación en unos plazos planificados por la Dirección. De este modo, el responsable de comunicación es el que gestiona toda comunicación de una entidad náutica deportiva (comunicación externa, interna y comercial), mediante un proceso de comunicación integral, para lograr una imagen positiva y de confianza que ayude a alcanzar prestigio y buena reputación. Para ello, los clubes náuticos se deben de plantear una serie de fases o procesos (prediagnóstico: análisis de la situación, diagnóstico; marcarse objetivos; elección: elegir estrategias; ejecución: acciones de comunicación y evaluación: analizar resultados) que ayuden readaptar las estrategias futuras comunicativas relacionales y organizacionales.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Bloque II

Marco Empírico

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Hipótesis y Objetivos

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

4. CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

4.1. Planteamiento de las Hipótesis

Después de analizar el marco teórico expuesto sobre la comunicación y gestión relacional en las organizaciones náuticas deportivas, nos planteamos varias hipótesis principales de las que parte esta tesis, y derivadas de éstas, nos planteamos hipótesis secundarias relacionadas con la principal. De estas hipótesis se tendrán que derivar varios objetivos que se apuntan en el siguiente epígrafe.

H.1. La mayoría de las entidades deportivas náuticas no gestionan su comunicación desde una perspectiva estratégica.

- H.1.a. La formación de los recursos humanos que gestionan la comunicación en las entidades deportivas náuticas tiende a especializarse en esta materia.
- H.1.b. Las entidades deportivas náuticas siguen una comunicación convencional, aunque se tiende hacia las nuevas tecnologías para difundir sus eventos/actividades a los socios.

H.2. Los eventos que se celebran en una entidad deportiva náutica son gestionados por recursos humanos que realiza otro tipo de funciones.

- H.2.a. Las organizaciones náutico deportivas cuentan con colaboradores y patrocinadores para celebrar/promocionar los eventos que organiza la propia entidad.

H.3. Los Clubes Náuticos Deportivos están acreditados por sistemas de calidad de agencias acreditadas.

- H.3.a. La mayoría de los Clubes Náutico Deportivos comunican el sistema de calidad concedido por una Agencia Acreditada a través de distintas herramientas de comunicación.

H.4. La mayoría de las Organizaciones Náuticas Deportivas forman parte de la Real Federación Española de Vela pudiendo formar parte de otro tipo de Asociaciones Náuticas.

- H.4.a Las Organizaciones Náuticas Deportivas poseen una actividad principal relacionada con la vela, y actividades recreativas secundarias.

H.5. La mayoría de las Organizaciones Náuticas Deportivas cuentan con un gran número de socios numerarios pudiendo contar con algunas otras figuras/tipos de socios.

H.6. La mayoría de las entidades náuticas se constituyen como Clubes Náuticos pudiendo ser otro tipo de entidad deportiva náutica.

4.2. Objetivos de la investigación

Nuestro objetivo principal es averiguar si los Clubes Deportivos Náuticos Españoles siguen una planificación estratégica de comunicación o por el contrario, cuáles son los distintos modelos de comunicación utilizados por este tipo de entidades náuticas deportivas.

Para responder al planteamiento del problema y llegar a confirmar o refutar las hipótesis planteadas, la doctoranda señala esta serie de objetivos:

- O.1. Conocer la gestión de la comunicación en este tipo de organizaciones deportivas náuticas para comunicarse con sus públicos.
- O.2. Estudiar las funciones del departamento que gestiona la comunicación y organización de los eventos en tipo de entidades deportivas náuticas.
- O.3. Determinar si las entidades deportivas náuticas son apoyadas por patrocinadores o colaboradores en la gestión de sus eventos.
- O.4. Analizar las distintas entidades deportivas náuticas dependiendo del sistema de calidad que poseen.
- O.5. Conocer si las entidades deportivas náuticas pertenecen a algún tipo de Federación o Asociación según su actividad principal.
- O.6. Analizar los distintos tipos de socios con los que cuentan o forman parte estas Organizaciones Deportivas Náuticas.
- O.7. Clasificar las distintas denominaciones que puede tener este tipo de Clubes Deportivos Náuticos.

A modo de síntesis y para facilitar el estudio de interrelaciones entre hipótesis y objetivos, exponemos una clasificación de los mismos.

Tabla 4.1. Hipótesis Y Objetivos

Hipótesis Principales	Hipótesis Secundarias	Objetivos	Pregunta del cuestionario
H1. La mayoría de las entidades deportivas náuticas no gestionan su comunicación desde una perspectiva estratégica.	H1.a. La formación de los recursos humanos que gestionan la comunicación en las entidades deportivas náuticas tiende a especializarse en esta materia.	O.1. Conocer el plan estratégico de comunicación que se aplica en este tipo de organizaciones náuticas deportivas para comunicarse con sus públicos.	Preg.12. La comunicación con los socios (de número, familiares y deportivos) se realiza a través de un plan estratégico (documento escrito) en el que se reflejan los objetivos, proyectos y actividades a difundir por parte de mi entidad, en un plazo de tiempo concreto (trimestral, semestral y anual).
	H1.b. Las entidades deportivas náuticas siguen una comunicación convencional, aunque se tiende hacia las nuevas tecnologías para difundir sus eventos/actividades a los socios.		Preg.14. ¿Existe un plan estratégico (documento escrito) para trabajar con los medios de comunicación, en el que se reflejan los objetivos, proyectos y actividades a difundir por parte de mi entidad, en un plazo de tiempo concreto (trimestral, semestral y anual)?

<p>H.2. Los eventos que se celebran en una entidad deportiva náutica son gestionados por recursos humanos que realiza otro tipo de funciones.</p>	<p>H.2.a. Las organizaciones deportivas náuticas cuentan con colaboradores y patrocinadores para celebrar/promocionar los eventos que organiza la propia entidad.</p>	<p>O.2. Estudiar las funciones del departamento que gestiona la comunicación y organización de los eventos en tipo de entidades deportivas náuticas</p> <p>O.2.a. Saber qué entidades deportivas náuticas son apoyadas por patrocinadores o colaboradores en la gestión de sus eventos.</p>	<p>Preg. 16. La organización y ejecución de eventos deportivos en mi entidad se realiza:</p>
<p>H.3. Los Clubes Deportivos Náuticos están acreditados por sistemas de calidad de Agencias Acreditadas.</p>	<p>H.3.a. La mayoría de los Clubes Náutico Deportivos comunican el sistema de calidad concedido por una Agencia Acreditada a través de distintas herramientas de comunicación.</p>	<p>O.3. Analizar las distintas entidades náuticas deportivas dependiendo del sistema de calidad que poseen.</p>	<p>Preg. 20. ¿Su entidad deportiva posee algún certificado de calidad concedido por una Agencia de Acreditación?</p>
<p>H.4. La mayoría de las Organizaciones Náuticas Deportivas forman parte de la Real Federación Española de Vela pudiendo formar parte de otro tipo de Asociaciones Náuticas.</p>	<p>H.4.a. Las Organizaciones Náuticas Deportivas poseen una actividad principal relacionada con la vela, y actividades recreativas secundarias.</p>	<p>O.4. Conocer si las entidades deportivas náuticas pertenecen algún tipo de Federación o Asociación según su actividad principal</p>	<p>Preg. 5. Dónde está integrada su entidad</p>
<p>H.5. La mayoría de las Organizaciones Náuticas Deportivas cuentan con un gran número de socios numerarios pudiendo contar con algunas otras figuras/tipos de socios.</p>		<p>O.5. Analizar los distintos tipos de socios con los que cuentan o forman parte estas Organizaciones Deportivas Náuticas.</p>	<p>Preg. 2. Número total de socios</p>
<p>H.6. La mayoría de las entidades náuticas se constituyen como Clubes Náuticos pudiendo ser otro tipo de entidad deportiva náutica</p>		<p>O. 6. Clasificar las distintas denominaciones que puede tener este tipo de Clubes Deportivos Náuticos</p>	<p>Preg. 1. Tipo de entidad deportiva náutica</p>

Fuente: Elaboración propia



Metodología

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

5. METODOLOGÍA

5.1. Introducción

En este apartado se realiza una aproximación a las ciencias en general y a las distintas ciencias existentes, llegando a centrarnos en las Ciencias Sociales y en sus métodos de investigación social, que ayudarán a focalizar el método de estudio que nos concierne en esta investigación científica.

Podríamos empezar definiendo las ciencias, según la Real Academia de la Lengua Española, como el *“conjunto ordenado de conocimientos, estructurados sistemáticamente, que se obtienen mediante la observación de patrones regulares, de razonamientos y de experimentación en ámbitos específicos, a partir de los cuales se generan preguntas, se construyen hipótesis, se deducen principios y se elaboran leyes generales y sistemas organizados por medio de un método científico”*.

Bunge (2014) sigue la misma línea de la RAE, explicando que la ciencia se puede caracterizar como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible. Asegura que la ciencia como actividad pertenece a la vida social pero en cuanto se la aplica al mejoramiento de nuestro medio natural y artificial, a la invención y manufactura de bienes materiales y culturales, la ciencia se convierte en tecnología. Sin embargo, la ciencia se nos aparece como la más deslumbrante y asombrosa de las estrellas de la cultura cuando la consideramos como una actividad productora de nuevas ideas (Bunge, M. 2014: 6).

Así mismo, manifestamos que las ciencias tienen como objetivo describir los fenómenos y explicar sus causas y efectos, mediante el conocimiento de las leyes que los rigen. Algunos autores, según Gómez (2014), consideran que el objetivo último de la ciencia no es tanto el descubrimiento de la estructura profunda de la realidad, como el de ofrecernos herramientas de predicción eficaces. De este modo, la consideración de la ciencia como tal tiene un contraste inequívoco que Zubiri, en Desantes-Guanter y López (1996), concreta en que la ciencia es realmente ciencia, y no una colección de conocimientos porque se nutre formalmente de sus principios y desde cada uno de sus resultados vuelve a aquéllos. Estos autores apuntan que esta vuelta supone la confirmación y consolidación de tales principios cuando se observa en ellos una realidad desconocida, que sirven para dar solución a los problemas que se plantean. Tamayo (2004) incide en que la base y punto de partida del científico es el estudio de la realidad, que mediante la investigación le permite llegar a la ciencia. Estos tres elementos permiten toda relación científica, hasta el punto que no puede suprimirse uno de ellos, pues no podríamos concebir la ciencia sin base en la realidad y ésta vuelve a la ciencia por la investigación. De este modo, son muchas las definiciones que se han dado de ciencia pero sólo se ajustan a la realidad aquellas que según este autor se ubican en el acontecer científico, es decir, aquellas que indican lo que la ciencia realiza y los procedimientos por los cuales establecen sus resultados.

En este mismo sentido el término ciencia, según Núñez (1989) procede de la palabra *scientia*, que a su vez es una traducción del vocablo griego *episteme*. Es por ello que el sentido esencial del concepto de ciencia proviene de la *episteme* griega y tanto en la cultura griega como en la actualidad, la ciencia tuvo desarrollos particulares y concretos que aspiraban ser unificados en una concepción general. Por consiguiente, considera que este fue el cometido de la filosofía aristotélica porque según Aristóteles la ciencia se trataba de un saber que conducía a una definición del objeto investigado por su género y su diferencia específica. En este mismo sentido, Karl Popper, en Gómez (2014), asegura que la ciencia sería aquella que ha resistido el mayor número posible de intentos de refutación para lo cual es necesario presentar las teorías de la forma en que sea lo más fácil posible “someterlas a prueba”. Por lo tanto, las teorías deben generar la mayor cantidad posible de predicciones, que si no se cumplen, habremos descubierto un nuevo problema para explicar y formular nuevas teorías. De este modo, lo que distingue a la ciencia de otros tipos de conocimiento no es la certeza que poseen los descubrimientos científicos, sino la actitud crítica de los investigadores hacia sus propias teorías e hipótesis. Bunge (2000) incide en que la ciencia es un conocimiento de naturaleza especial, que trata principalmente de acontecimientos inobservables e insospechados y somete esos supuestos a contrastación con la experiencia con ayuda de técnicas especiales.

En cambio Ander Egg, en Batthyány y Cabrera (2011), plantea que la ciencia es un conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, que obtenidos de manera metódica y verificados en su contrastación con la realidad, se sistematizan orgánicamente haciendo referencia a objetos de una misma naturaleza y cuyos conocimientos son susceptibles de ser transmitidos. En este mismo sentido, Desantes-Guanter y López (1996) aseguran que la auténtica raíz de la ciencia es la transmisión de los conocimientos de unos científicos a otros, como si de padres a hijos se tratara. Así mismo es un proceso de comunicación donde se da un creador de ideas, denominado investigador, que detecta un problema científico en la realidad resuelto en forma de mensaje científico y transportado en un documento científico, que permite la difusión de dicho mensaje en el espacio y en el tiempo.

De este modo considerando como buena la definición de Tamayo (2004), este autor afirma que si unimos a la ciencia con el método científico esto formaría un conjunto de conocimientos racionales, ciertos y probables, obtenidos metódicamente, sistematizados y verificables, que hacen referencia a objetos de una misma naturaleza. En cambio Pardinás, en Tamayo (2004), entiende que el método científico no es otra cosa que la aplicación de la lógica a la realidad o hechos observados, con lo cual es un conjunto de procedimientos por los que se plantean los problemas científicos y se aprueban las hipótesis, y los instrumentos de trabajo investigativo. Por lo tanto, lo que verdaderamente importa en el método científico no es el descubrimiento de verdades sino el determinar cuál ha sido el procedimiento para demostrar que un enunciado es así, porque cada ciencia requiere un método especial y los pasos que se han de seguir están regulados por el método científico.

Así mismo la manera metódica de obtener conocimientos es lo que Batthyány y Cabrera (2011) denominan método científico. Aseguran que los métodos constituyen una serie de pasos que el investigador sigue en el proceso de producir conocimiento y como consecuencia, formular cuestiones y resolver problemas sobre la realidad del mundo y la realidad humana, basándose en la observación y en teorías ya existentes, anticipando soluciones a estos problemas y contrastándolos con la realidad mediante la observación de los hechos, las clasificaciones y su análisis. Así también es como lo entiende Desantes-Guanter y López (1996) planteando que el método científico no es por sí suficiente, cuando se olvida de la realidad, porque en la investigación científica no se puede prescindir de la realidad que es el principio de la investigación.

En esta misma línea, Thomas Kunt, en Gómez (2014), divide la historia de cada disciplina científica en períodos de ciencia normal y períodos de ciencia revolucionaria. En los primeros, los investigadores se limitan a articular una teoría que ha obtenido ciertos éxitos relevantes y que es tomada como ejemplo de la forma en la que se deben llevar a cabo las investigaciones en ese campo. Esto comprende una serie de procesos de investigación empírica, de investigación teórica y de investigación formal. Cada paradigma incluye su propio lenguaje, su propia escala de valores científicos, y sus propios criterios metodológicos, de tal manera que quienes defienden uno de estos paradigmas perciben y entienden la realidad de forma radicalmente distinta a como la ven los defensores de otras ciencias. En cambio, Bunge (2014) clasifica las ciencias en ciencias formales y ciencias fácticas. Esta ramificación preliminar tiene en cuenta el objeto o tema de las respectivas disciplinas; también da cuenta de la diferencia de especie entre los enunciados que se proponen establecer las ciencias formales y las fácticas, mientras los enunciados formales consisten en relaciones entre signos, los enunciados de las ciencias fácticas se refieren, en su mayoría a entes extracientíficos, tales como sucesos y procesos. En esta división también se tienen en cuenta el método por el cual se ponen a prueba los enunciados verificables, mientras las ciencias formales se contentan con la lógica para demostrar rigurosamente sus teoremas, las ciencias fácticas necesitan más que la lógica formal porque para confirmar sus conjeturas necesitan de la observación y/o experimento. Asimismo, las ciencias fácticas tienen que mirar las cosas, y deben procurar cambiarlas deliberadamente para intentar descubrir en qué medida sus hipótesis se adecuan a los hechos. Por lo tanto, las ciencias formales demuestran o prueban y las ciencias fácticas verifican hipótesis que en su mayoría son provisionales.

Según Bunge (2000), la principal diferencia entre las ciencias es la que se presenta entre ciencias formales y ciencias fácticas, o sea, entre las que estudian ideas y las que estudian hechos. La lógica y la matemática son ciencias formales que no se refieren a nada que se encuentre en la realidad. En cambio, la física y la psicología se encuentran entre las ciencias fácticas y se refieren a hechos que ocurren en el mundo, teniendo que apelar a la experiencia para contrastar sus fórmulas (Bunge, 2000).

Centrándonos en las Ciencias Sociales, la Real Academia de la Lengua Española define a este tipo de ciencia como *“las ciencias humanas o lo que es lo mismo las ciencias que como la psicología, antropología, sociología, historia y filosofía, entre otras, se ocupan aspectos del hombre no estudiados en las ciencias naturales”*. En este mismo sentido, Duverger (1996) asegura que la ciencia social se ha desmembrado en disciplinas particulares cada vez más numerosas, tales como la etnografía, psicología social, antropología, economía, demografía, ecología lingüística, sociología jurídica y ciencia política, entre otras. A causa del desmembramiento de la sociología en diversas disciplinas particulares, el número de Ciencias Sociales es elevado y su clasificación ofrece grandes dificultades.

La distinción de las Ciencias Sociales no se ha realizado sobre la base lógica, sino empírica o según la naturaleza de las técnicas empleadas en la investigación. De este modo, toda clasificación racional de las Ciencias Sociales tiene un carácter bastante artificial, aunque es de interés intentar establecerla, con el fin de hacer aparecer los lazos y conexiones existentes entre las diversas disciplinas. Gómez (2014) considera que la racionalidad es el tópico más decisivo de las Ciencias Sociales y humanas, puesto que es bastante obvio que todas las Ciencias Sociales y psicológicas tienen un objetivo principal, que es explicar la conducta, lo que con mucha frecuencia significa encontrar las razones que están detrás de ellas.

En cambio Kuhn, en Valero y Coca (2013), afirma que las Ciencias Sociales deberían contar con una serie de paradigmas que entroncasen el desarrollo de las mismas. Para que esto se produjera era necesario conocer cuáles eran válidos y cuales no. Sin embargo, el principal problema procedía de los teóricos de las Ciencias Sociales quienes consideraban que dentro de ella no existían paradigmas, como acontecía en la normalización de las ciencias naturales. En este sentido, Della Porta y Keating (2013) consideran que algunos sociólogos piensan que la ciencia social es preparadigmática y que aún está en proceso de buscar un conjunto de principios y normas unificadoras. En cambio para otros es posparadigmática, pues alberga una serie de premisas científicas vinculadas a una concepción particular de la modernidad. Y para otros es paradigmática, en el sentido de que puede haber un enfoque y un conjunto de normas hegemónicas que sirven para un propósito concreto. Incide en que puede darse el caso en que la ciencia social es multiparadigmática, con diferentes paradigmas, que luchan entre sí o se ignoran.

Antes de comenzar los métodos de las Ciencias Sociales, cabe señalar que Bunge (2000) defiende la idea de que un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problemas requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales. Los problemas del conocimiento, a diferencia de los del lenguaje o los de la acción, requieren la invención o las aplicaciones de procedimiento, especiales y adecuadas para los diferentes tratamientos de los problemas, desde el mero enunciado de éstos hasta el control de las soluciones propuestas. Asimismo, Della Porta y Keating (2013) aseguran que algunos

sociólogos afirman que sólo hay un enfoque, es decir sólo un paradigma, en las Ciencias Sociales. En cambio, estos mismos autores defienden la idea de que los métodos sólo son formas de reunir datos. Sin embargo, las cuestiones de método van unidas a la epistemología y la teoría en los debates sobre metodología, que trata del modo en que se utilizan los métodos, tales como el cualitativo y el cuantitativo:

- Un método cualitativo es cualquier método no cuantitativo. A veces, el término se reserva para los métodos que se basan en la interpretación, incluidos los enfoques etnográficos, por oposición a los que buscan la explicación.
- Un método cuantitativo es cualquier método que contenga números. En general, el término se aplica a los estudios con un gran número de casos.

Por consiguiente, la investigación cuantitativa se puede recoger exactamente igual que cualquier otra información por medio de entrevistas, en el método cuantitativo suelen denominarse encuestas, o buscando en los diversos compendios, como por ejemplo en Internet. Aunque no existe una razón lógica para que siempre sean verídicas, las encuestas generalmente requieren un muestreo, mientras que la información que buscamos es generalmente exhaustiva. A esto, Duverger (1996) añade que las Ciencias Sociales como todas las ciencias, son experimentales, parten de los hechos. Por lo tanto, buscarlos y observarlos es el elemento primordial de su método.

De este modo la investigación que nos ocupa requiere y pretende ser científica considerando la reflexión de Beltrán, en Batthyány y Cabrera (2011), respecto a la aplicación del método científico a las Ciencias Sociales. Tal reflexión nos lleva a pensar que existen particularidades y dilemas propios de las Ciencias Sociales vinculados a la objetividad y a la universalidad o generalización de los conocimientos. Es por ello que Berger y Luckman, en Cea (1996), inciden en que no son sólo uno, sino varios, los objetos de estudio que conllevan a diversas alternativas metodológicas, que dependen de la necesidad de adecuar el método al objeto. En cambio, Álvarez, Jiménez-Buedo, Teira y Zamora (2005) aseguran que las Ciencias Sociales se nos presentan como externas a los propios procesos sociales, es decir a su objeto de análisis, pero de algún modo forman parte de él. Llanos, Goytia y Ramos (2004) consideran que el concepto de Ciencias Sociales es ampliamente característico por la diversidad de metodologías e intereses. Esto significa que no existe un único método de investigación también son diversos, especialmente si se hace referencia a las Ciencias Sociales. Según Alvira, en Cea (1996), la sociología distingue dos tipos de metodología:

- Desde el punto de vista humanista/cualitativa: Rechaza la metodología de las ciencias naturales y apoya el análisis de lo individual y concreto por medio de la interpretación de los significados del actor social.

- Desde el punto de vista científico/cuantitativa: Defiende la existencia de sólo un método, el de las ciencias naturales y exactas, y al principio de casualidad y formulación de leyes generales en el análisis de la realidad social.

Beltrán, en Cea (1996), coincide con el anterior autor pero añade tres métodos más: el histórico y el comparativo destacados en su día por el positivista Comte como los específicos de la nueva ciencia denominada sociología, en cambio Durkheim afirmó que el método comparativo es el único que conviene a la sociología y el histórico es el que adquirirá mayor relieve en la dimensión intersubjetiva del conocimiento sociológico. Como tercer método, este autor señala el crítico- racional que defienden los valores y los fines sociales como objeto de estudio en las Ciencias Sociales. No obstante cada uno de estos métodos depende de cuál sea el objeto de conocimiento en cada caso concreto. Carazo (2006) modifica esta tipología metodológica clasificándola en dos: la primera sería la cuantitativa/deductivo que trata del contraste de teoría/as ya existente/es a partir de una serie de hipótesis, siendo necesario una muestra, en forma aleatoria pero representativa de una población objeto de estudio. La segunda sería el método cualitativo que consiste en la construcción de una teoría a partir de una serie de proposiciones obtenidas de un marco teórico que servirá de punto de partida, por lo tanto es necesario una muestra teórica conformada por uno o más casos.

En este mismo sentido, Ruiz (2012) señala que las características de los métodos cualitativos son la captación y reconstrucción del significado, su lenguaje es conceptual y metafórico, su modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado, su procedimiento es más inductivo que deductivo y por último, la orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora. En cambio, el método cuantitativo se basa en la teoría positivista del conocimiento e intenta describir y explicar los eventos, procesos y fenómenos del mundo social, llegando a formular generalizaciones que se deben apoyar en evidencias empíricas. De ahí se fomentan las técnicas de los experimentos controlados y de los sondeos masivos. De este modo, el método cuantitativo insiste en el conocimiento sistemático comprobable y comparable, medible y replicable.

Apuntados los métodos de investigación, nuestra investigación para conocer la gestión de los procesos de comunicación que se realizan en las entidades náuticas de toda España se inicia de forma secuencial comenzando con el análisis de contenido (así denominado en la terminología de Ruiz). Interpretaremos y leeremos todas las fuentes documentales o visuales que contienen un rico contenido en todo lo referente a las entidades náutico deportivas como sistemas de organización y a la comunicación de este tipo de asociaciones. Seguidamente y mediante la técnica de campo, y la aplicación de la Observación Participante, observaremos y recogeremos toda la información posible para diseñar un cuestionario, que nos ayudará a recabar información de la población seleccionada para el

estudio de investigación (D'ancona, 1996). Esta encuesta diseñada en base a los resultados obtenidos mediante la Observación Participante y aplicada a uno de los objetivos de estudio, se hará llegar a las entidades deportivas náuticas con el objetivo de comparar las variables utilizadas en los procesos comunicacionales y obtener así unos resultados que nos lleven a diagnosticar si se utiliza plan estratégico de comunicación.

5.2. Observación Documental

Como ya hemos comentado la investigación se apoya en una de técnica cuantitativa como el análisis de contenidos o de documentos, ya sea de cualquiera de las modalidades de comunicación verbal e incluso visual. Previo a este análisis hemos delimitado el material a analizar y lo hemos enfocado al origen de los clubes Náuticos porque el objetivo es conocer con mayor profundidad este fenómeno para identificar las variables que lo configuran como organización deportiva y con unas características diferenciales concretas para este tipo de sociedades deportivas. Por otro lado, el mismo tipo de análisis se ha llevado a cabo para analizar las publicaciones referidas a comunicación y estrategia de comunicación.

La documentación utilizada para el desarrollo de esta investigación ha sido de fuentes bibliográficas primarias para poder sustentar los supuestos teóricos de los que partía la tesis y secundarias, para conocer otras perspectivas de investigación sobre las entidades náutico deportivas. También se han tomado en cuenta informes e investigaciones realizadas para llegar a comprender el origen y el desarrollo de este tipo de entidades que en la actualidad son los clubes Náuticos Deportivos. Por último, nos gustaría hacer referencia a las fuentes digitales, que mediante las páginas webs entre otras, han sido importantes para conocer datos, información, estudios e informes por federaciones y sociedades. Por otro lado, han servido para llevar a cabo el análisis bibliográfico de publicaciones científico- académicas de las que extraer postulados y teorías relevantes para la presente investigación.

5.3. Observación de campo

A diferencia de la anterior técnica de investigación, la observación de campo es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la situación que queremos estudiar, sin manipularla ni modificarla, tal cual es. En el trabajo de campo desarrollado en esta tesis doctoral hemos optado por la observación participante como técnica cualitativa, puesto que considerábamos que nos iba a proporcionar un conocimiento mucho más profundo que cualquier otra técnica de investigación. En este mismo sentido, Duverger (1996) denomina observación participante (o de campo) a la técnica que implica que el observador intervenga en la vida del grupo y participe en sus actividades. Esta participación a veces es pasiva, limitándose al papel de espectador, que se ve y al que se le incorpora al espectáculo porque se encuentra en escena entre los actores.

La observación participante implica que el investigador seleccione un grupo humano y se dedique a observarlo detenidamente, viviendo como uno más de ese grupo. Es por ello que el observador se hace parte de la situación para sentirlo como suyo y vivirlo en primera persona Ruiz (2012). En este tipo de investigación, se toma como muestra un Club Deportivo Náutico, el Real Club de Regatas de Alicante, que forma parte de la Real Federación Española de Vela. El periodo de tiempo en el que se llevó a cabo la observación participante fue desde septiembre de 2012 hasta septiembre de 2013. Durante este periodo investigamos el modelo de comunicación empleado que llevaba a cabo esta entidad, aplicando los resultados de este modelo al diseño del cuestionario que posteriormente se envió, concretamente el 3 de agosto de 2015, a todas las que conforman el universo de estudio que son **las 164 Entidades Deportivas Náuticas registradas el 19 de febrero de 2014 en la web de la Real Federación Española de Vela.**

Siguiendo la técnica de la observación participante, en un primer momento nuestro papel fue el de meros observadores, recolectando toda la información sobre los procesos de trabajo, sistemas y procesos comunicacionales de la entidad náutico deportiva. Este tipo de labor de observación, nos permitió saber sobre los procesos de comunicación de la sociedad deportiva. Los métodos de registro de la observación quedaron inscritos en un cuaderno de campo y se utilizó un ordenador portátil, que facilitó la tarea de recogida de información.

5.4. Cuestionario

Otra de las técnicas cuantitativas que hemos empleado ha sido el cuestionario, esta herramienta nos ha permitido acercarnos a la realidad comunicacional de las 164 entidades náutico deportivas inscritas en la Real Federación Española de Vela. Esta técnica consiste en la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos (D'ancona, 1996). La encuesta resalta por su adecuación para obtener información diversa, por su elevado grado de fiabilidad y porque nos ha permitido comparar datos entre entidades náutico deportivas. Esta técnica, según Duverger (1996), forma parte de lo que él denomina observación directa extensiva, que consiste en la preparación de una encuesta compuesta por preguntas abiertas y cerradas. En cuanto a la redacción de las preguntas, el texto debe ser lo más sencillo posible y debe estar redactado en lenguaje coloquial, fácilmente comprensible para todos los individuos de la muestra.

El primer paso que se ha llevado a cabo en este estudio de investigación ha consistido en determinar tanto el universo de estudio, como la muestra a la cual se aplicó la técnica de recogida de información correspondiente. Para abordar nuestro objetivo se diseñó un cuestionario *online* en el que se pretendió que el entrevistado leyera, comprendiera y respetara las instrucciones del cuestionario y, finalmente, que lo enviase cumplimentado.

El diseño del cuestionario estaba compuesto por 33 preguntas, en su mayoría cerradas cuyas respuestas ya están acotadas y son fáciles de responder, además de que requieren menos

esfuerzo por parte del encuestado. Este tipo de preguntas reducen la ambigüedad y comparabilidad de las respuestas a la hora de recoger los datos. En cambio en las preguntas abiertas no se establece ningún tipo de respuesta y se denominan también de respuesta libre. Este tipo de preguntas proporcionan una información más amplia y exacta, expresada en los términos del encuestado, además de ser una pregunta fácil de formular. **Puede verse el cuestionario, tal cual se facilitó al universo de estudio en el Anexo nº2 de esta tesis doctoral.**

La encuesta general y autoadministrada, tal y como lo considera Cea (1996), nos ha parecido un instrumento válido y adecuado para validar los resultados obtenidos sobre la gestión y de la comunicación de las 164 entidades náutico deportivas a las que se les envió el cuestionario. A partir de aquí y en base a determinadas variables comunicacionales analizadas, hemos podido validar el plan estratégico de comunicación presentado anteriormente para las entidades deportivas náuticas.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Resultados

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

6. RESULTADOS

En este capítulo se expone, por un lado un estudio descriptivo de las respuestas obtenidas del cuestionario, y por otro se ofrecen resultados específicos atendiendo a los cruces de las variables realizadas. También incluiremos comparativas con datos de anteriores investigaciones extraídas de la revisión bibliográfica.

6.1. Resultados generales

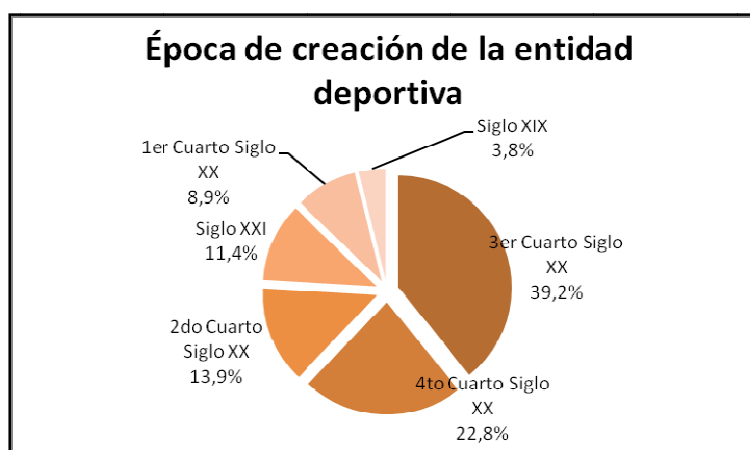
En este capítulo presentamos los resultados generales y específicos del cuestionario enviado a las 164 entidades deportivas náuticas que cumplen el requisito de estar inscritas en la Real Federación Española de Vela y que representan nuestra población objetivo, habiendo obtenido respuesta de 79 de ellas. El porcentaje de respuestas sobre el universo de estudio ha sido de un 48,17%.

El tipo de muestreo empleado es un muestreo por conveniencia; este es un método de muestreo no probabilístico, consistente en seleccionar a los individuos que son accesibles al investigador. Esta conveniencia se produce porque se ha intentado contar con toda la población (164), obteniendo respuesta de 79 entidades náuticas deportivas.

A continuación, ofrecemos las tablas de los resultados, expresados en %, de cada una de las preguntas realizadas a las entidades náuticas deportivas.

En cuanto al año de creación de las entidades náutico deportivas, observamos en el siguiente gráfico como se sigue una tendencia significativa en el incremento de creación de clubes que alcanza su cúspide en el 3er cuarto del siglo XX con un 39,2%, para luego comenzar a reinvertirse esa tendencia, disminuyendo la creación de clubes durante el 4to cuarto de siglo XX con un 22,7%, siguiendo esa tendencia decreciente en el siglo XXI con un 11,3%.

Gráfico 6.1. Año de creación de la Entidad Náutico Deportiva



Hemos de señalar que los datos referidos al primer cuarto del siglo XX, exactamente en 1906, es cuando nace la Federación Española de Clubes Náuticos formada por 8 clubes náuticos. Es el periodo en el que la náutica deportiva española sienta sus bases, concediendo concesiones solicitadas por parte de los clubes náuticos. No olvidemos que en este mismo periodo es cuando empiezan los clubes náuticos a tener una actividad deportiva destacada porque es cuando se llevaron muchas pruebas preparatorias y de selección para las Olimpiadas, que dieron un gran impulso a la práctica de la vela y al remo, dando lugar a la creación de nuevos clubes náuticos deportivos por toda España. Así mismo hacemos otra comparación con la primera mitad del siglo XX, tal como nos indicaban Méndez (2000) y Chaparría (2000), que es cuando la actividad náutica se abre al turismo en la ribera mediterránea y empieza a producirse un cambio tecnológico, después de la segunda guerra mundial (1945), con la fabricación en serie de barcos de recreo de reducidas esloras y a precios asequibles. Este detalle es lo que permitió a las clases medias europeas acercarse a la práctica recreativa del deporte de la vela. De este modo, la práctica náutica deportiva ha ido adquiriendo una importancia especial desde la ruptura con los modelos tradicionales en la década de los 60, que es cuando comienzan a surgir las primeras instalaciones y embarcaciones destinadas más al recreo que a la actividad propiamente deportiva. Tal como nos mostraban estos autores, la actividad náutica recreativa comienza a integrarse en el sistema turístico, ya que es un sector que se ocupa de temas deportivos, aprendizaje y ocio, y en el que participan muy diferentes agentes: privados, públicos, de la propia organización deportiva, servicios e instalaciones. Por lo tanto y coincidiendo con el gráfico 1 es a partir de este tercer cuarto de siglo, exactamente desde 1966, cuando existe un gran auge sobre los puertos deportivos y por el surgimiento de referencias importantes sobre las instalaciones náuticas deportivas en el ordenamiento jurídico: Decreto 735/ 1966, de 24 de marzo, de puertos deportivos y Ley de Puertos Deportivos de 1969. Es a partir de esta Ley, según nos manifestaba Bedmar (2009), cuando se establece por primera vez una clasificación y descripción de las instalaciones para embarcaciones deportivas o de recreo. En cambio, el gráfico 6.1. nos muestra un descenso de creación de entidades náutico deportivo a partir del 4to cuarto siglo XX hasta el siglo XXI pero, según el Informe de la FEADPT, será a partir de 1976 hasta 2013 cuando existe un crecimiento de los puertos y de las instalaciones náuticas.

En este segundo gráfico, que responde al tipo de entidad deportiva náutica, vemos que un 44,3% de entidades náuticas deportivas son denominadas como Clubes Náuticos. También observamos que el 22,8%, el 6,3% y el 5,1% (34,2%) tienen el título de Real. Título otorgado a algunas entidades náuticas deportivas por Alfonso XIII en el siglo XIX.

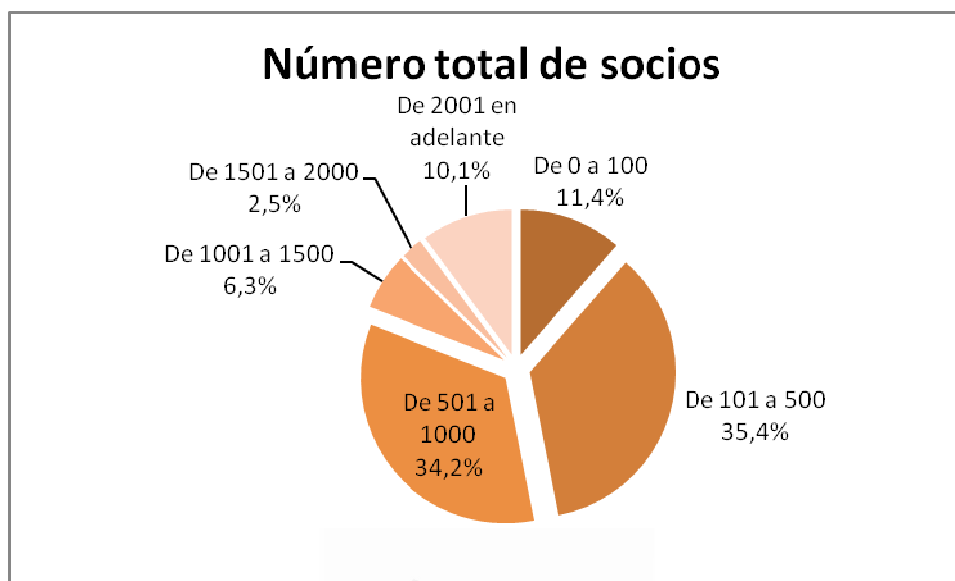
Gráfico 6.2. Tipo de Entidad Deportiva Náutica



Estos resultados son similares a los de los orígenes de las entidades náuticas deportivas, tal como hemos comentado anteriormente, en cuanto a que eran meros lugares de reunión de las élites locales. Los clubes náuticos son las primeras sociedades deportivas españolas que se constituyen como sociedades sin ánimo de lucro cuando nacen por influencia de grupos de aficionados a la náutica que se reunían para practicar este tipo de actividades (Méndez, 2000). Por este motivo, la mayoría de entidades deportivas náuticas se denominen Clubes Náuticos pero como vemos en el gráfico existe un 22,78% que se denomina Real por lo tanto, estos resultados están en sintonía con lo afirmado por Méndez (2000), Chapapría (2000) y Rivero (2004), en cuanto a que a finales del siglo XIX la familia real fomentaba este tipo de actividades y por este motivo Alfonso XIII, rey de España, concedió el título de Real a distintos clubes náuticos. En la actualidad, respecto a solicitar el título de Real, algunas entidades náuticas instan este título a la Casa Real mediante el Consejo Superior de Deporte, Organismo que depende del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, como el caso del Real Club Marítimo de Melilla (2006) entre otros.

Respecto al número de socios de una entidad náutica deportiva, en el siguiente gráfico se observa que la tendencia mayoritaria es de 101 a 500 socios, hecho que se da en el 35,4% de las entidades. También observamos que la tendencia que le sigue es de 501 a 1000 socios, hecho que se da en el 34,2%, y de 0 a 100 socios en 11,4% de entidades.

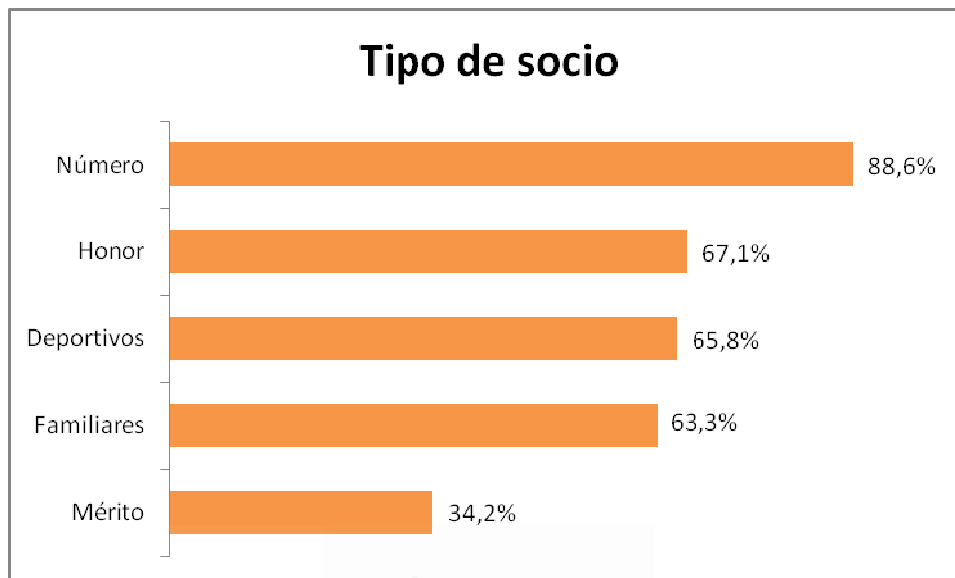
Gráfico 6.3. Número total de socios



Hemos de señalar que los datos referidos al número de socios que forman un club náutico no se pueden comparar con ningún otro estudio propio anterior al ser una pregunta novedosa en este cuestionario. Lo más similar encontrado en la bibliografía son los datos aportados por la Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA) que a día de hoy está compuesta por seis asociaciones que engloban el 70% de los clubes náuticos del territorio nacional situados en Andalucía, Galicia, Islas Canarias, Región de Murcia y Comunidad Valenciana. Todas ellas representan a un colectivo de más de 200.000 socios entre titulares y deportivos. Por lo tanto si comparamos los resultados del gráfico con los datos de la CEACNA, suponemos que el 35,4% de clubes náuticos son clubes náuticos pequeños que no pertenecen a ninguna asociación de clubes. En cambio el 34,2% de este tipo de entidades están formadas entre 501 a 1000 socios, por lo tanto se puede pensar que son clubes que forman parte de alguna asociación y son miembros de la CEACNA.

En la mayoría de los casos (el 88,6% de las entidades analizadas), el tipo de socio es numerario, y la tendencia que se confirma como minoritaria es el socio de mérito (el 34,2% de las entidades analizadas).

Gráfico 6.4. Socios según la tipología



Lo más parecido y encontrado en la bibliografía es el estudio llevado a cabo en el Real Club de Regatas de Alicante, eje fundamental para plantear nuestra investigación en este proyecto de tesis doctoral, en el que los estatutos de esta entidad náutica deportiva hacen una clasificación del tipo de socio que existe en esta institución: socios de honor, socios de mérito, socios de número, socios familiares y socios deportivos. Así mismo esta taxonomía de socios depende directamente de la Junta Directiva, que es el órgano de gobierno del club encargado de admitir a sus socios.

El siguiente gráfico corresponde a las secciones deportivas, observamos que el 93,7% de las entidades náuticas analizadas tiene como actividad deportiva principal la Vela ligera, siendo en un 17,7% su actividad principal la natación.

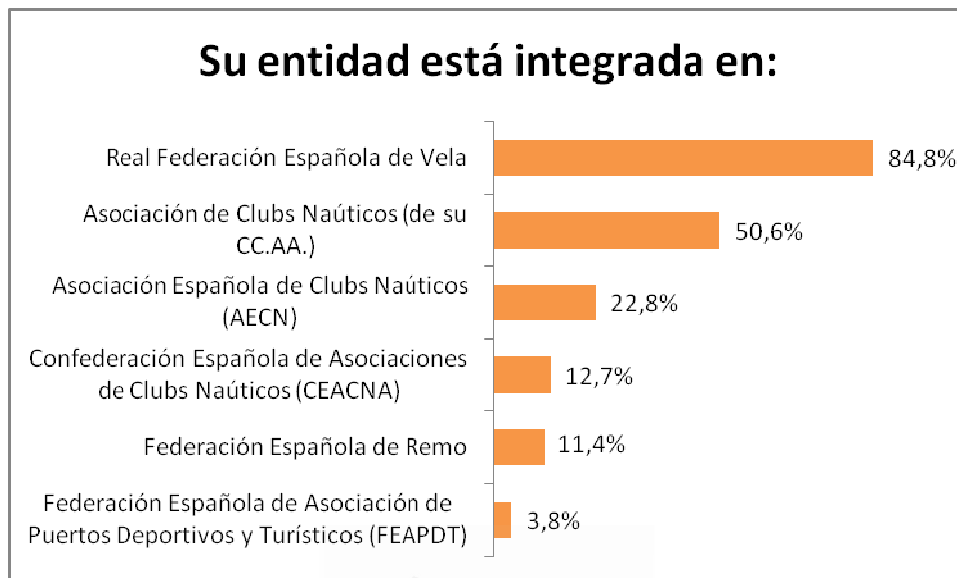
Gráfico 6.5. Secciones deportivas de su entidad



Tras la revisión bibliográfica y por lo extraído del cuestionario, consideramos que es normal que prevalezca la vela ligera, con un 93,7%, como sección deportiva más destacada en los clubes náuticos porque si lo comparamos con lo que señalaba Méndez (2000), la actividad náutica de recreo nace por influencia de Carlos II de Inglaterra y en su exilio a Holanda fue cuando se aficionó a la vela y ya una vez rey introdujo este deporte entre la realeza. De esta manera, el gran interés de los monarcas españoles por el deporte náutico ha servido de difusión de este deporte y esta circunstancia trajo consigo la creación de la Federación a principios del siglo XX (Rivero, 2003). Será a partir de principios de los años veinte del siglo XX cuando se llevaron pruebas preparatorias y de selección para las Olimpiadas, que dieron un gran impulso a la vela. En el gráfico 5 observamos que el remo, con un 20,3%, no es una de las secciones deportivas más destacadas pero aun así tenemos que considerar, que al igual que la vela, adquirió una gran importancia con las Olimpiadas que anteriormente hemos citado. También vemos que la natación es la sección menos destacable en este tipo de entidades, con un 17,7%, pero si tomamos como referencia el estudio llevado a cabo en el Real Club de Regatas de Alicante observamos que durante los años 60 del siglo XX la sección de natación de este club náutico cobró gran importancia gracias a los éxitos obtenidos en campeonatos de España.

El siguiente gráfico corresponde al análisis de las posibles opciones de integración en asociaciones profesionales. Observamos que un 84,8%, forman parte de la Real Federación Española de Vela, siendo un 3,8% los que forman parte de la Federación Española de Asociación de Puertos Deportivos y Turísticos.

Gráfico 6.6. En qué Asociación está integrada



También observamos que el 57% no contesta a la pregunta: ¿Están integrados en otra Asociación? Según estos resultados, la tendencia general de las entidades náuticas deportivas analizadas es que están adscritas a sus federaciones territoriales de vela o autonómicas

Gráfico 6.7. En qué otra Asociación está integrada

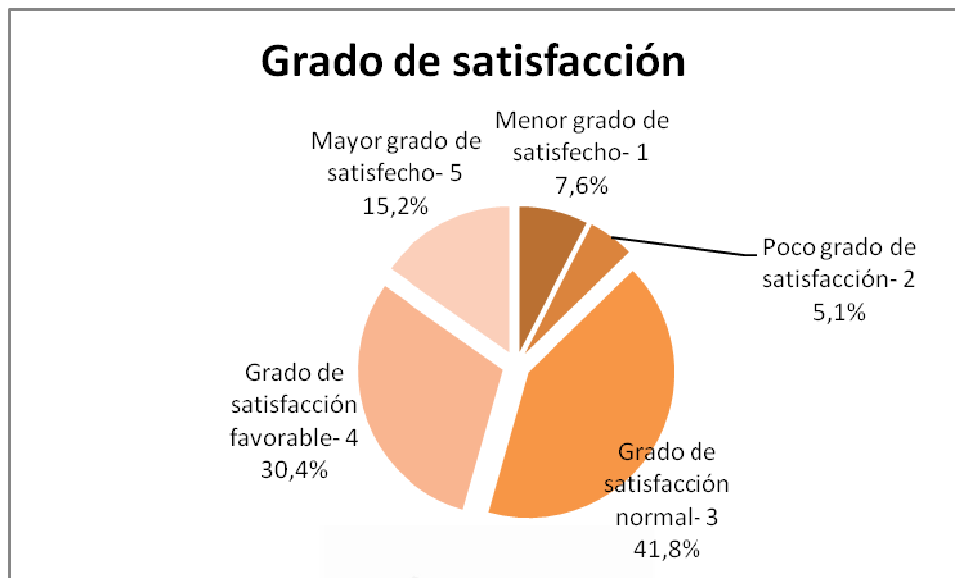


Los datos del gráfico 6, por un lado coinciden con lo que afirmaba Calatayud (2002) en cuanto a que la Real Federación Española de Vela (RFEV), denominada antiguamente Federación Española de Clubes Náuticos, es una de las primeras federaciones que se creó en España para la práctica náutica deportiva. En el año 1900 es cuando numerosos clubes náuticos se fueron uniendo a esta federación: Real Club de Regatas de Santander, Real Club de Regatas de Alicante, Club Marítimo de Abra, entre otros. Desde su nacimiento y hasta la actualidad, su objetivo máximo como entidad asociativa es difundir y potenciar el deporte de la Vela, contando con la colaboración de los clubes náuticos (Ráez, Quilón y Ruiz, 2012). Cuando los datos del gráfico 6 los comparamos con el informe de la Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos (FEADPT), presentado el 1 de enero de 2014, observamos que existen un total de 452 concesiones náutico deportivas repartidas por todo el litoral, de las cuales 395 son instalaciones náuticas deportivas, exceptuando fondeaderos y marina seca, y 368 son puertos deportivos. Si seguimos indagando, vemos que de esos 368 puertos deportivos 164 son entidades náuticas deportivas que forman parte de la RFEV. Por lo tanto, los datos no coinciden con los resultados en cuanto a que el 84,8% de los encuestados forman parte de la RFEV, según lo expuesto, también estos mismos tendrían que estar integrados en la FEADPT.

En cuanto a los datos del gráfico 6.7 estos resultados coinciden con los de la Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA) en cuanto a que los clubes náuticos pertenecientes a las asociaciones que forman parte de esta Confederación son entidades sin ánimo de lucro, con finalidad primordial del fomento del deporte náutico, que deben estar inscritas, al menos, en una federación deportiva y en el registro de asociaciones deportivas en caso de ser obligatorio en su comunidad autónoma.

La siguiente tabla corresponde al nivel de contacto periódico y de comunicación directa que mantienen el Club y la asociación a la que está inscrita, y observamos que el 41,8% tienen un grado de satisfacción normal con la frecuencia de contacto que la asociación mantiene con sus socios, que va ascendiendo a un mayor grado de satisfacción hasta llegar a un 15,2%, siendo a partir de aquí un 5,1% los que tienen un menor grado de satisfacción en la forma de contacto que la Asociación mantiene con sus socios.

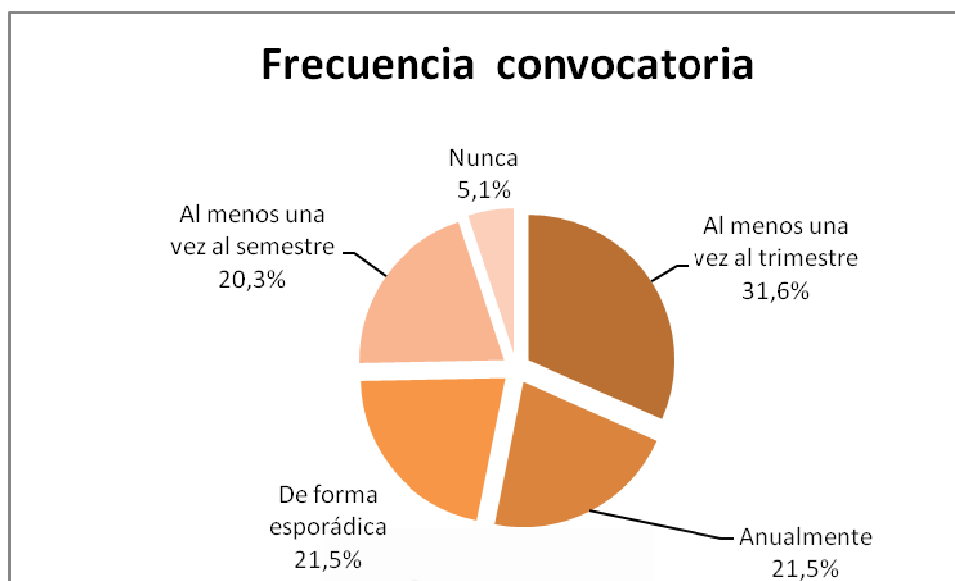
Gráfico 6.8. Nivel de contacto periódico y de comunicación directa con la Asociación



Hemos de señalar que los datos referidos al nivel de contacto periódico y de comunicación directa con la Asociación a la que pertenecen las entidades náutico deportivas encuestadas, no se puede comparar con ningún otro estudio propio anterior al ser una pregunta innovadora en este cuestionario. Lo más similar encontrado en la bibliografía es el I Simposio Nacional de Clubes Náuticos de 2011, en el que Gerardo Pombo García, Presidente de la RFEV (2001- 2012), asegura que la razón de celebrar este simposio no es otra de mantener regularmente un contacto entre entidades náutico deportivas que forman parte de la RFEV, a fin de contrastar opiniones y experiencias para ahondar en los problemas que afectan al sector náutico y a los clubes náuticos que desarrollan su actividad deportiva de la vela. En base a esto, tendremos que recordar los datos del gráfico 6 en el que la mayoría de los clubes náuticos estaban integrados en la RFEV. Por lo tanto aunque no tengamos estudios propios respecto a los datos del gráfico 6.8., si lo comparamos con lo que exponía Gerardo Pombo García, los clubes náuticos asistentes al I Simposio forman parte de la RFEV. Esto quiere decir que la propia federación se preocupa en contactar con sus asociados, los clubes náuticos, para que asistan a encuentros, tales como este, para aunar esfuerzos para los nuevos retos del siglo XXI y retos del futuro para su supervivencia.

Así mismo en la siguiente tabla podemos observar los resultados relativos a la organización de reuniones o encuentros organizados por las asociaciones para planificar de forma estratégica retos y oportunidades para el sector deportivo náutico. Observamos que al menos el 31,6% de las entidades náutico deportivas son convocadas una vez al trimestre para realizar este tipo de encuentros, siendo un 5,1% las entidades que nunca han sido emplazadas para estas reuniones.

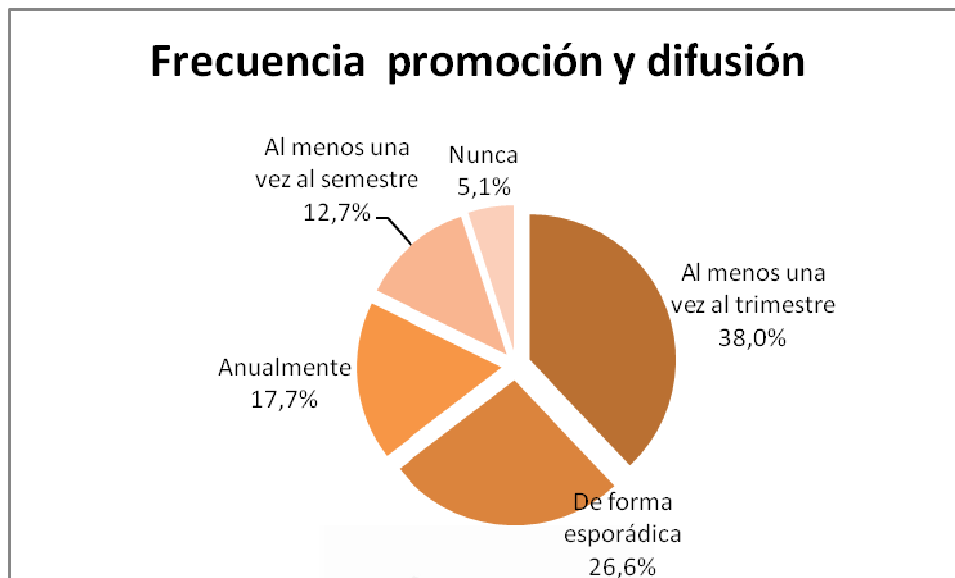
Gráfico 6.9. Las Asociaciones convocan reuniones para una planificación estratégica



Estos datos podemos compararlos, tras la revisión bibliográfica, con el único encuentro del que tenemos constancia de la RFEV. Nos referimos al I Simposio de Clubes Náuticos celebrado en el Salón Náutico de Barcelona en el año 2011 organizado por la RFEV, en colaboración con la CEACNA y la AECN, en el que se planteó que las entidades náuticas deportivas del siglo XXI se encuentran con una mayor competencia y con una sociedad del ocio que hace que este tipo de entidades se planteen una reflexión estratégica sobre su papel en la sociedad actual, además de tratar de definir una estrategia de posicionamiento e imagen de la náutica deportiva en España para comunicar que la náutica está al alcance de todos y situarles en igualdad de condiciones que otros sectores de ocio para la sociedad.

En cuanto a la promoción de iniciativas interesantes que contribuyen a la consolidación del sector deportivo náutico, observamos que un 38% están informadas, al menos una vez al trimestre, por parte de su Asociación mediante la difusión de iniciativas interesantes que contribuyen a la consolidación del sector de la actividad deportiva náutica. En cambio el 5,1% nunca han sido informados de este tipo de iniciativas.

Gráfico 6.10. Las Asociaciones promueven iniciativas



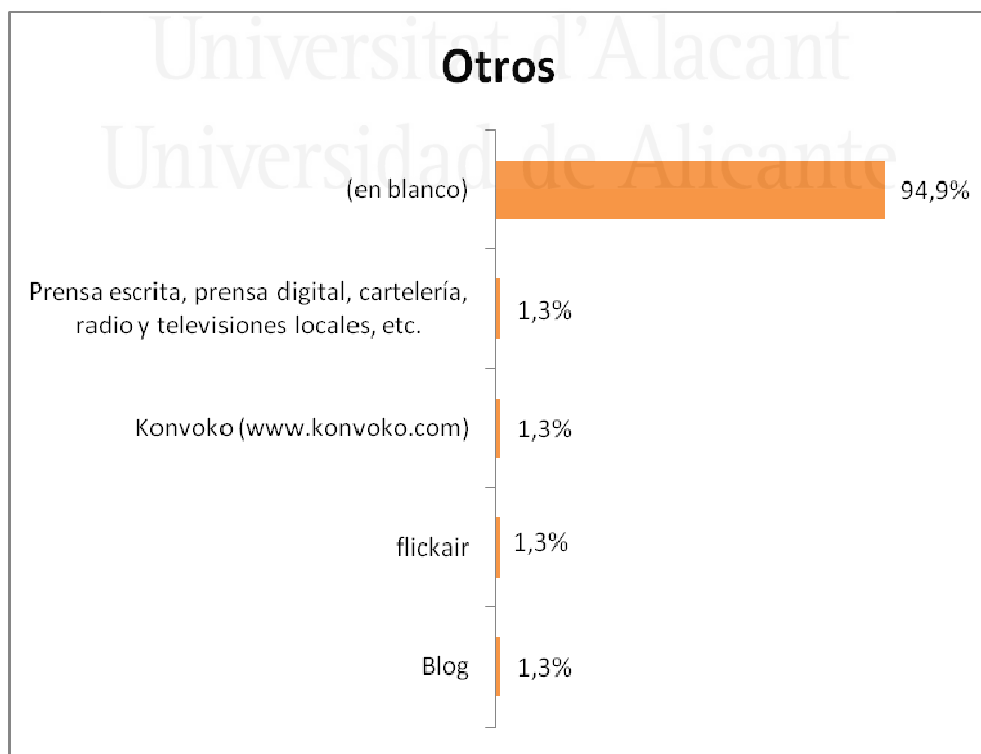
Los datos bibliográficos más similares para comparar la frecuencia, promoción y difusión a iniciativas interesantes son el I Simposio del RFEV celebrado en 2011, federación en la que un 84,8% de los clubes náuticos encuestados forman parte, y el II Simposio organizado por la CEACNA en 2015. En ambos se promueven iniciativas, tales como el uso de las estrategias de comunicación en las organizaciones de los clubes, los eventos como objetivos deportivos y patrocinio de eventos deportivos, entre otros, para todos aquellos clubes náuticos de España que están integrados en la RFEV o alguna Asociación Náutico Deportiva.

En cuanto a los medios de comunicación que utilizan este tipo de asociaciones para la difusión de sus propuestas, observamos que la herramienta de comunicación principal para difundir propuestas es el *e-mail* (el 89,9% de las asociaciones), siendo la segunda herramienta de comunicación más utilizada la web corporativa (el 81% de las asociaciones) y como tercera herramienta de comunicación es Facebook (el 48,1% de las asociaciones).

Gráfico 6.11. Medios de comunicación para difundir sus propuestas



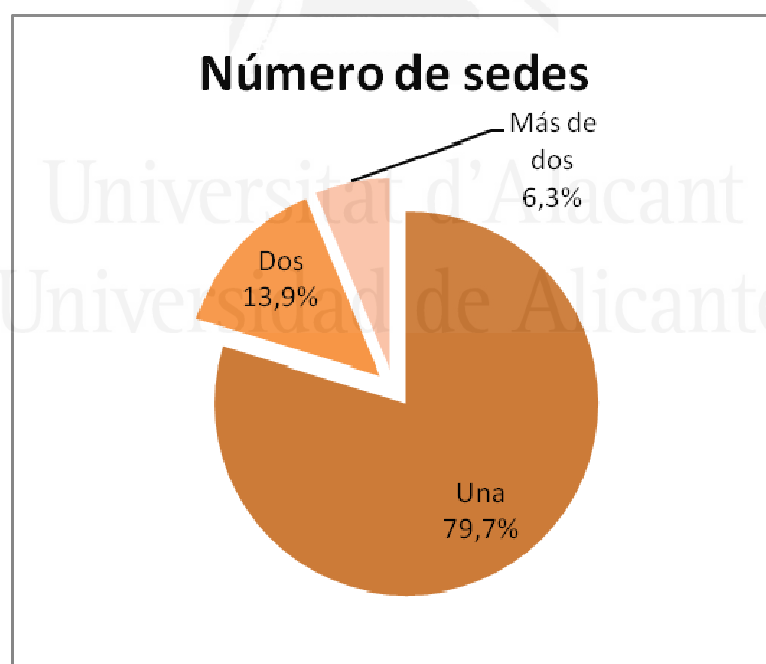
Gráfico 6.12. Otros medios de comunicación para difundir sus propuestas



Los resultados son muy similares a los de Olabe (2009) y Celaya (2011) en cuanto a que este tipo de entidades náutico deportivas han aprendido, desde la llegada de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, a que necesitan un portal web para gestionar su imagen y posicionamiento seguido de los blogs, boletines digitales y redes sociales. Así mismo, estas organizaciones van entendiendo que este sector debe de evolucionar porque el usuario, mediante las nuevas tecnologías de la información, se ha hecho con el poder de la comunicación a golpe de un solo click. Por este motivo y comparándolo también con el I y II Simposio Nacional de Clubes Náuticos, las asociaciones de clubes náuticos que asistieron a estos encuentros trataron temas sobre los medios de comunicación: como transmisores de imagen y promoción de la náutica, internet al servicio de los eventos náuticos: regatas, escuelas, socios y amarres, y los clubes frente a las innovaciones tecnológicas para la era digital y móvil. Por lo tanto, cada vez más son consecuentes con que las nuevas tecnologías tienen que estar presentes en este tipo de entidades náuticos deportivas.

En cuanto al número de sedes, el 79,7% sólo cuentan con una sede, siendo un 6,3% de las entidades náuticas encuestadas las que cuentan con más de dos sedes.

Gráfico 6.13. Número de sedes

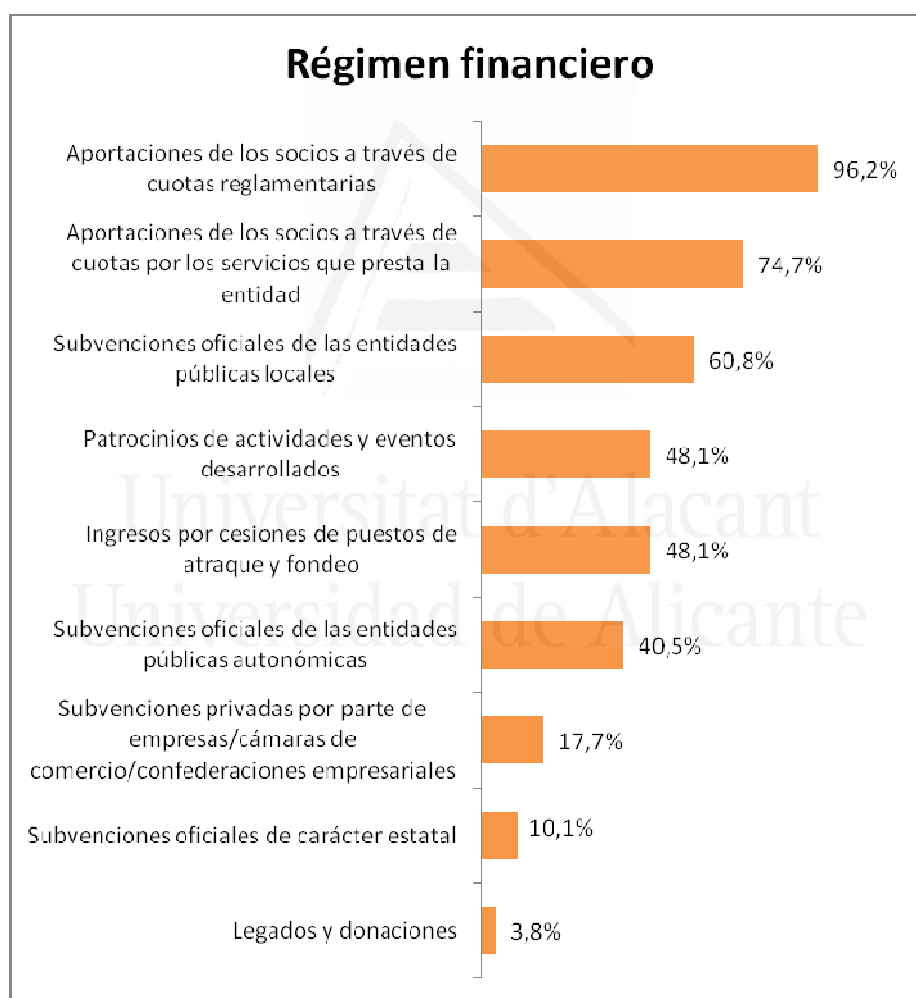


Lo más similar encontrado en la bibliografía, en cuanto al número de sedes que tienen los clubes náuticos, es lo referente al estudio llevado a cabo del Real Club de Regatas de Alicante que como entidad deportiva náutica cuenta con dos sedes. En 1980 fue el primer club náutico que disponía de dos sedes: una dedicada a crucero y edificio social, y otra la vela. Esta segunda sede, antigua Real Sociedad de Tiro de Pichón de Alicante, se inauguró durante

la Presidencia de Adrián Dupuy y se practicó la vela ligera con una escuela de vela modélica para miles de regatistas.

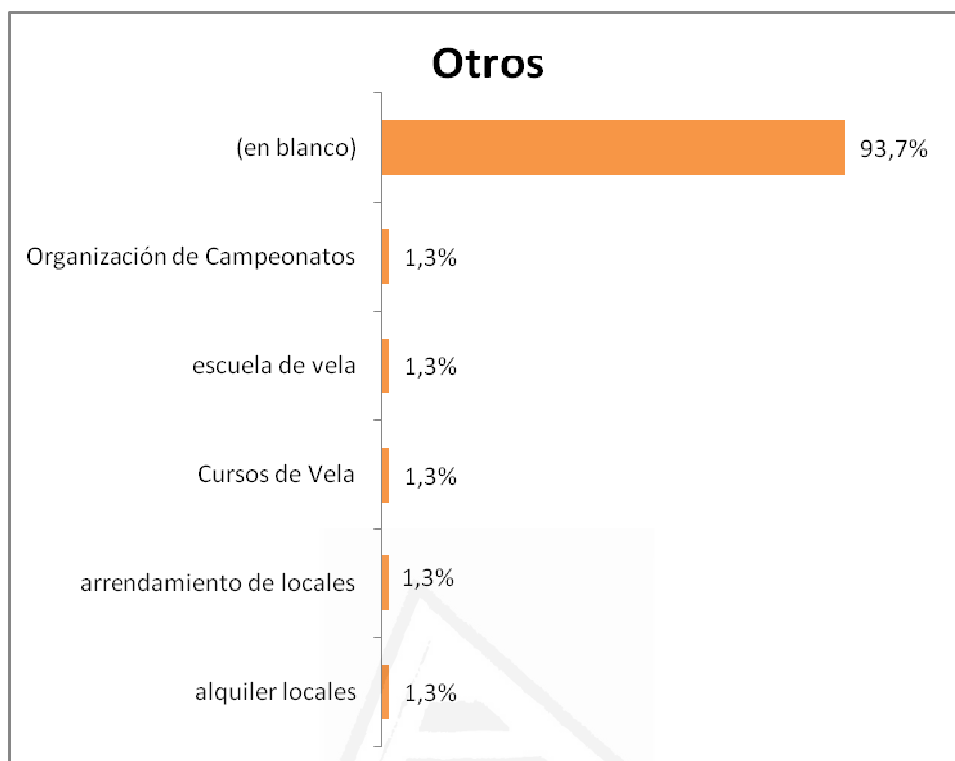
En cuanto a la forma de obtención de recursos económicos, el 96,2% de los Clubes Deportivos Náuticos se financian mediante las aportaciones de los socios a través de cuotas reglamentarias. La opción minoritaria es la adoptada por un 3,8% que cuenta con legados y donaciones. Otras opciones que consideran el 74,7% de los Clubes son las aportaciones de los socios a través de cuotas de los servicios que presta la entidad y el 60,8% de los Clubes con subvenciones oficiales de las entidades públicas locales.

Gráfico 6.14. Recursos económicos del Club



Observamos que en el siguiente gráfico el 93,7% de las entidades deportivas náuticas contestan “en blanco” a la pregunta de si obtienen otros recursos económicos. En este caso, probablemente no dispongan de otros recursos económicos, salvo en algún caso puntual que disponen de: alquiler de locales, arrendamiento de locales, cursos de vela, entre otros.

Gráfico 6.15. Otros recursos económicos



Si contrastamos los datos del gráfico 6.14 y 6.15 con el estudio llevado a cabo del Real Club de Regatas de Alicante, entidad deportiva náutica, observamos que el artículo 42 y 43 de sus estatutos indica que posee un patrimonio que comprende las edificaciones e instalaciones de su propiedad y cuenta para su sostenimiento con las aportaciones de los socios, sus cuotas reglamentarias y cuotas por los diversos servicios que presta, las subvenciones oficiales que se le conceden, los legados y donaciones que recibe y los ingresos por cesiones de puesto de atraque y fondeo. Pero si también comparamos estos datos con el Informe de la Cámara de Comercio y Turismo de Marsella (2011) también tenemos que tener en cuenta que las actividades náuticas de estas entidades constituyen un atractivo para el desarrollo turístico. Esto quiere decir que los clubes náuticos, considerados como centro de atracción son una vía de entrada para los turistas con amarres, y esto genera una fuente de ingresos para el club náutico.

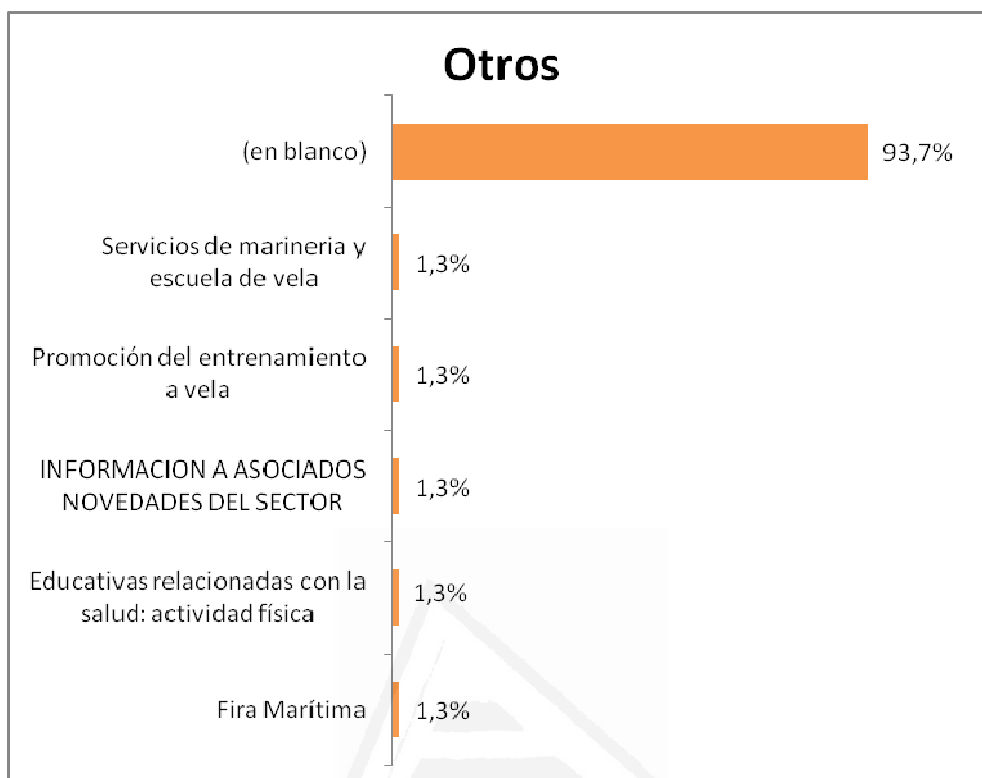
En cuanto a las iniciativas que realiza la entidad para la masa social, el 97,5% de las entidades náutico deportivas sí que realizan actividades deportivas. El 78,5% de los Clubes realizan iniciativas sociales y el 57% lo dedican a formación. En cambio, el 21,5% de los Clubes realizan actividades institucionales.

Gráfico 6.16. Actividades para la masa social



A las entidades náuticas encuestadas, se les preguntó por la realización de alguna otra actividad dirigida a la masa social. En este caso, la amplia mayoría eligió la opción “en blanco” manifestando así que no desarrollan ninguna actividad. Por otro lado, sólo en un caso puntual se desarrollan actividades del tipo: Fira Marítima, educativas relacionadas con la salud, información a asociados novedades del sector, entre otras.

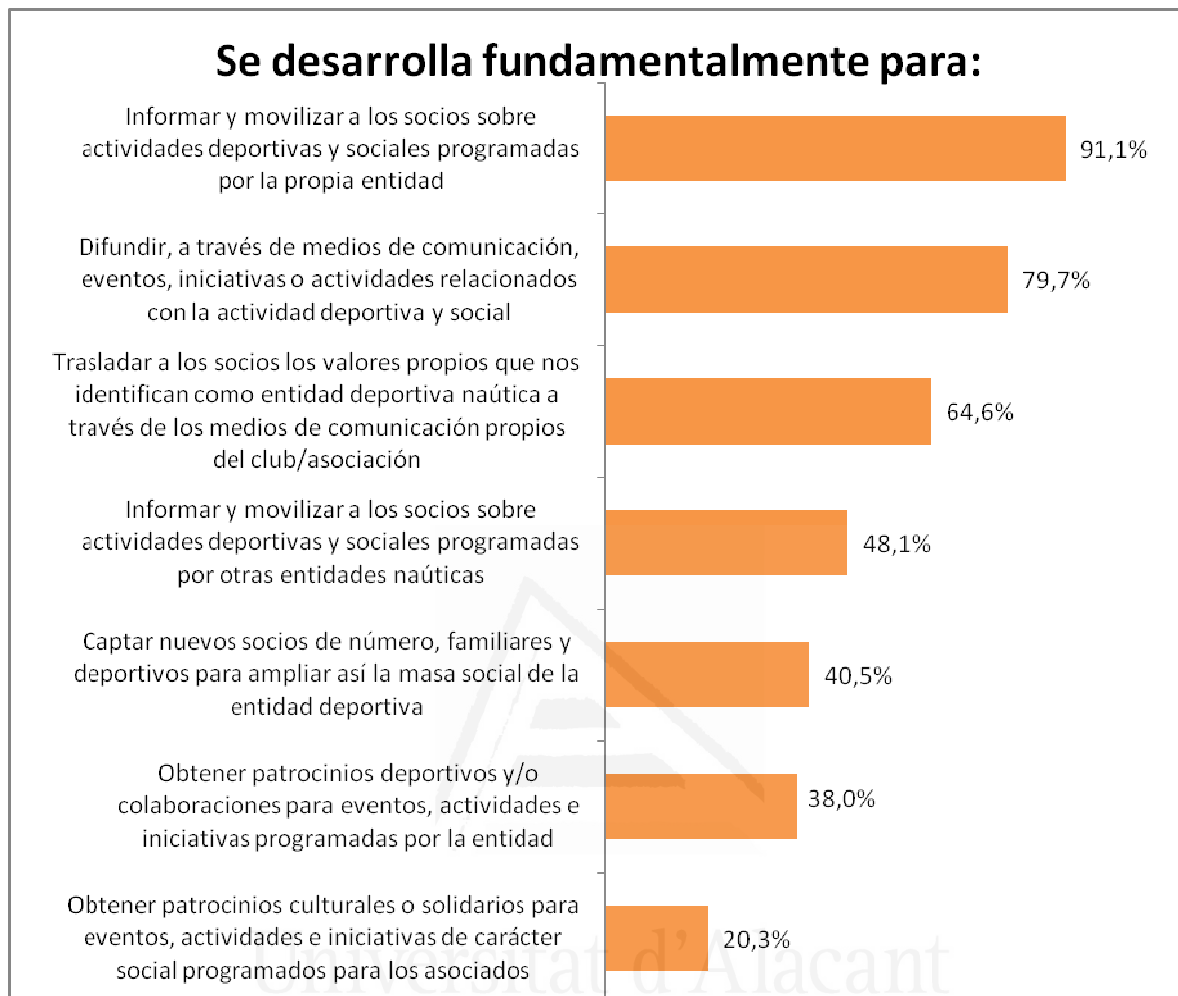
Gráfico 6.17. Otras actividades para la masa social



Podemos comparar estos datos con el artículo 1.1. del Decreto 145/1991, de 17 de junio, en el que los clubes náuticos, de acuerdo a sus estatutos, poseen una finalidad de promoción, el desarrollo y la práctica continuada de la actividad física y deportiva, sin finalidad lucrativa, además de la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica por sus asociados, la participación en actividades y competiciones deportivas. Estos datos también coinciden con el II Simposio celebrado en Palma de Mallorca, en el que este colectivo va buscando el acercar a la sociedad la labor deportiva que desarrolla cada club náutico y seguir trabajando por un modelo social que acerque la náutica a todas las economías, sobre todo a las modestas. Si cotejamos estos datos con los objetivos de comunicación de las entidades deportivas náuticas, podemos observar que quieren propagar que son el pabellón del mar y transmitir que hacen una labor social y deportiva que no pueden realizar las empresas privadas. En conclusión, fomentar la actividad deportiva de sus escuelas, tales como la de remo y vela ligera por ejemplo.

A la pregunta qué funciones realiza el departamento de comunicación, observamos que 91,1% utilizan la función de comunicación para informar y movilizar a los socios sobre actividades deportivas y sociales programadas por la propia entidad. Siendo la opción minoritaria un 20,3% que utilizan la función de comunicación para obtener patrocinios culturales o solidarios para eventos, actividades e iniciativas de carácter social programados para los asociados.

Gráfico 6.18. Función de comunicación de su entidad



Tal como hemos señalado y explicado en la revisión bibliográfica, comprobamos que las funciones de comunicación de este tipo de entidades siguen unos objetivos que persiguen la explotación comercial de la entidad náutica y la de fidelizar a los seguidores vinculándolos con las actividades deportivas (Fernández y Ramajo, 2014; Pellicer y Ruiz, 2011). Al comparar los datos con Costa (2002), los clubes náuticos necesitan de la comunicación para trasladar su imagen a la sociedad y conseguir sus objetivos y es por ello, que las herramientas de comunicación digital además de comunicar a los socios también sirven para almacenar, difundir y producir información sobre cualquier deporte de la entidad. Así mismo, los socios o el público en general aficionado a este tipo de actividades náutico deportivas necesitan estar informados de los resultados de una competición de la entidad al igual que de las noticias del club (Wilson, 2000).

Y si se hacen distinciones con la gestión de la comunicación respecto a sus públicos o masa social, cabe señalar que: el 68,4% realiza una comunicación no diversificada a su masa social. Es decir, no se distingue por tipo de socio. Esta es la opción mayoritaria. En cambio, el 15,2% hacen una división clara entre los diferentes tipos de socio según el mensaje que se desea difundir.

Gráfico 6.19. Comunicación con los socios del Club



Estos datos coinciden con el Artículo 1.1. del Decreto 145/1991 de 17 de junio, en cuanto a que estas entidades van buscando el fomento, la promoción, el desarrollo y la práctica del deporte en cualquiera de sus modalidades deportivas. Por lo tanto, es lógico que no marquen distinción con la gestión de la comunicación a su masa social porque pretenden promocionar sus actividades deportivas. No obstante, consideramos que se podría hacer una comunicación más segmentada según el público al que va dirigida dividiéndola por la sección deportiva que frecuentan o según el público que utiliza las instalaciones del club para actos no deportivos.

El siguiente gráfico nos muestra el porcentaje de entidades en las que existe un departamento que gestiona la comunicación dentro de la entidad, siendo éste del 36,7%. Indica que es un hecho reseñable que la mayoría de entidades no tiene departamento de comunicación.

Gráfico 6.20. Existe departamento de comunicación

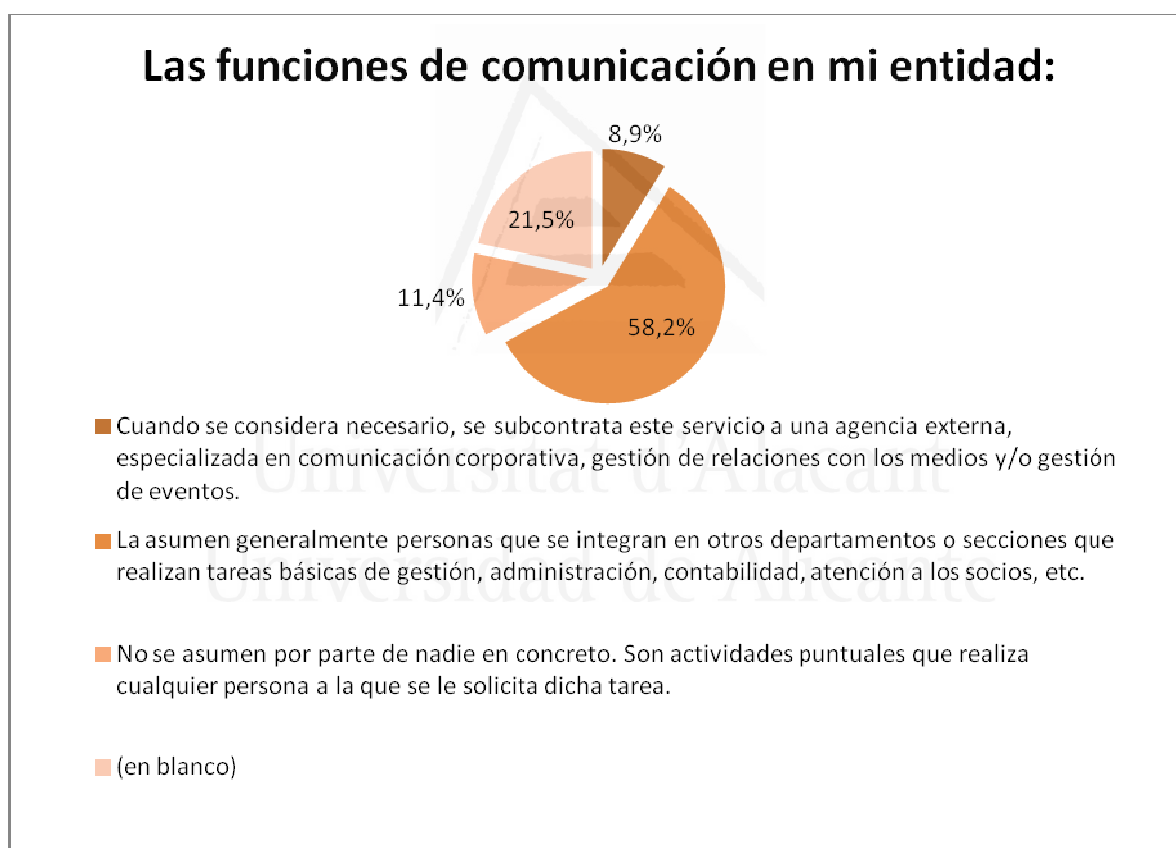


Si comparamos los datos con Olabe (2009), este autor nos comentaba que a partir de los años 90 los departamentos de comunicación de las entidades deportivas sin ánimo de lucro fueron tendiendo a la profesionalización. Esto supuso, a partir del siglo XX, un crecimiento de dichas estructuras del 50% respecto al 3% del siglo XX (García, 2005). Su principal objetivo, tal como nos indicaba Olabe (2009), fue mantener comunicación con los medios de comunicación. Por este motivo se comenzó a integrar departamentos de comunicación a este tipo de organizaciones, que además de realizar funciones de comunicación con los *mass media* también realizan otras funciones complementarias. En cuanto a las entidades deportivas náuticas, según lo extraído en el cuestionario, observamos que son pocas las que tienen departamento de comunicación. Si comparamos estos datos con el I Simposio Nacional de Clubes Náuticos celebrado en el año 2011, este tipo de entidades dan importancia a estos departamentos porque consideran que son esenciales para que este sector evolucione y para que no se quede estancada la idea de que los deportes náuticos son sólo para clases privilegiadas, sino que estas actividades están al alcance de todos. También vemos conveniente comparar los datos de este gráfico número 6.20. con el II Simposio celebrado en el año 2015, en el que estas entidades consideran el integrar en sus organizaciones las nuevas innovaciones tecnológicas de la era digital y móvil porque lo que pretenden es mejorar la eficiencia y la prestación de los servicios. Toman en cuenta que un

departamento de comunicación ayuda a movilizar y dar dinamismo a la entidad gracias a las tecnologías, que hoy en día demandan los socios para acceder a los datos de su club o la compra de servicios tal como existe en otros sectores.

El siguiente gráfico recoge las respuestas sobre quién desarrolla las labores de comunicación de club. Siendo un 58,2% de entidades náutico deportivas las que este tipo de funciones las asume, generalmente, personas que se integran en otros departamentos o secciones, que realizan tareas básicas de gestión, administración, contabilidad y atención a los socios, entre otras. Es llamativo que las labores de comunicación sean desarrolladas por personas que se integran en otros departamentos con otro tipo de funciones.

Gráfico 6.21. Funciones de comunicación

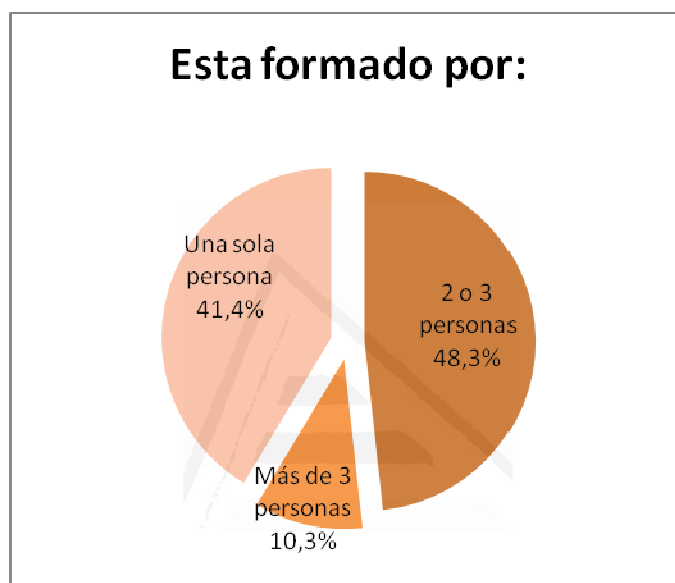


Si cotejamos estos datos con el modelo de comunicación del Real Club de Regatas de Alicante estudiado, observamos que los datos del gráfico 6.21. coinciden con los de esta entidad deportiva náutica en cuanto a que el departamento de comunicación que existe en este tipo de organización desempeña también funciones administrativas, tales como atención al público en general y a los socios en particular para atender cualquier información que les sea necesaria: cumplimiento de buenas prácticas, gestión de inscripciones a

competiciones, gestión de pago de recibos y de venta de ropa, entre otras. Además de desempeñar todas estas competencias se les añade las funciones que le asigne temporalmente la dirección.

La estructura administrativa del departamento de comunicación de las entidades que lo tienen, está formada en un 48,3% por 2 ó 3 personas y en un 41,4% por una sola persona.

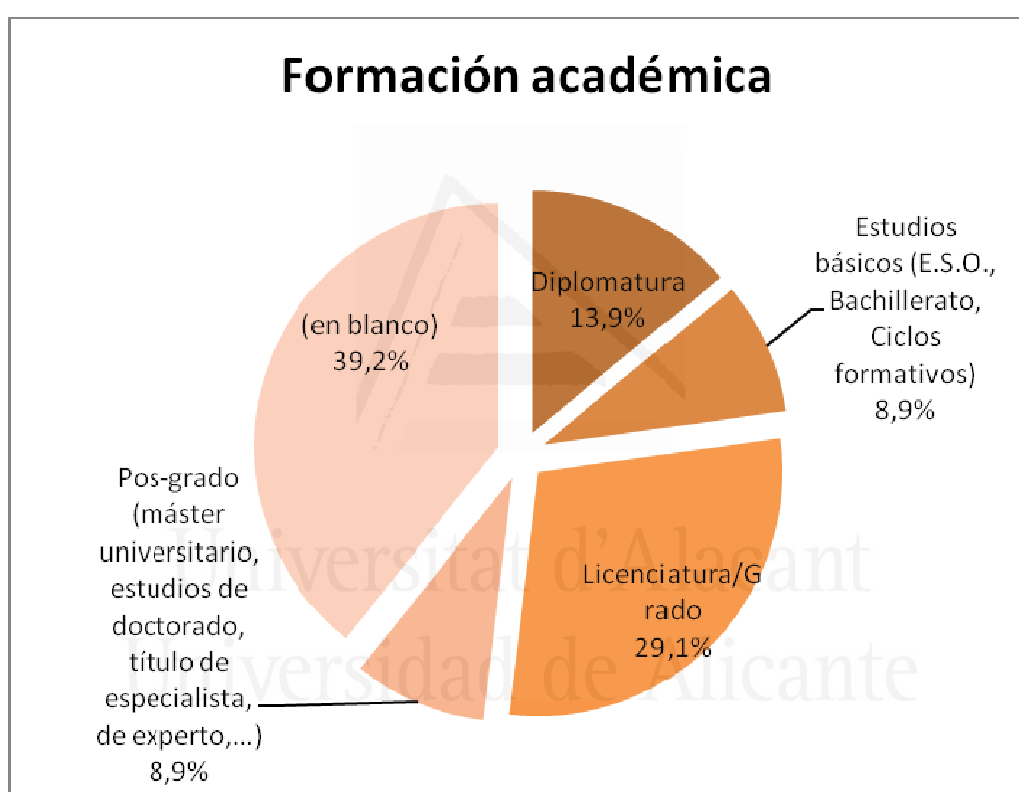
Gráfico 6.22. Personas a cargo en el departamento de comunicación



Hemos de señalar que los datos referidos a: cuántas personas forman el departamento de comunicación en este tipo de entidades, no se pueden comparar con ningún otro estudio propio anterior al ser una pregunta añadida en este cuestionario. Lo más similar encontrado en la bibliografía en cuanto a artículos científicos es el realizado por Ullod (2014) en el que afirma que el departamento de comunicación es el ente encargado de la comunicación de una organización que mantienen las diferentes entidades con la sociedad. A modo de símil, Álvarez y Caballero (1997) y Martín (1998) consideran que el responsable del departamento de comunicación es el director de orquesta que coordina a todos los músicos para interpretar una misma pieza musical. Por lo tanto, este departamento es el encargado de la gestión de comunicación e imagen corporativa de la entidad náutico deportiva (Villafañe, 1999). Desde esta área se deben coordinar todas las acciones de comunicación para que haya coherencia entre unas y otras. Así mismo deben existir al menos dos áreas: comunicación interna y comunicación externa, que deben de interrelacionarse y llevar a cabo un plan estratégico dirigido por el director de comunicación (Ramírez, 1995).

Un dato reseñable es la formación académica de la persona que asume mayor grado de responsabilidad en el departamento de comunicación. Observamos que la mayoría de clubes no responden, y de los que responden, el 29,1% afirman que la formación académica es de Licenciatura/Grado y el 13,9% de Diplomatura. En estos departamentos, tal como indicaba Martín (1998) se deben integrar por expertos y comunicadores hábiles, que deben estar impregnados de la cultura corporativa de la entidad a la que sirven y que dependen directamente de la alta dirección. De este modo, debe responder a un perfil profesional activo, organizado y estable.

Gráfico 6.23. Formación académica del departamento de comunicación



Pero si nos centramos en la especialidad del responsable de comunicación, observamos que 45 clubes han contestado en blanco porque, probablemente, no tienen departamento de comunicación o porque no saben la especialidad del responsable.

Gráfico 6.24. Especialidad del responsable comunicación



Hemos de señalar que los datos referidos a la especialidad del responsable de comunicación en este tipo de entidades náutico deportivo, no se pueden comparar con ningún otro estudio propio anterior al ser una pregunta añadida en este cuestionario. Lo más similar encontrado en la bibliografía en cuanto a artículos científicos es el realizado por Almansa (2014) en el que declara que no todos los departamentos de comunicación tienen los mismos recursos humanos especializados en tareas específicas. De hecho todo depende del tamaño de la organización y de la importancia que esta entidad otorgue a la comunicación. Así mismo si

cotejamos estos datos con Martín (1998) y Ullod (2014), la tendencia actual de los departamentos de comunicación es profesionalizar y dotar de recursos a este tipo de estructuras que asumen las funciones establecidas en una entidad. Por este motivo, el responsable del departamento de comunicación de una entidad náutica deportiva debería ser un profesional que asuma la responsabilidad de la imagen corporativa de este tipo de entidades a través de los medios de comunicación y a través de las diversas plataformas y redes sociales de la comunicación 2.0.

Como podemos apreciar en la siguiente tabla, el 50,6% de las entidades náutico deportivas realizan una comunicación con los socios a través de un plan estratégico en el que se reflejan los objetivos, proyectos y actividades durante un tiempo concreto.

Gráfico 6.25. Comunicación con socios



Al comparar los datos con Monserrat (2014), comprobamos que los clubes náuticos que tienen plan estratégico de comunicación tratan de prever una serie de actuaciones mediante una serie de acciones de comunicación para conseguir los objetivos propuestos. Así mismo, si también lo contrastamos con lo que nos indicaba Islas (2005), los planes estratégicos de comunicación de las entidades náuticas deportivas son dirigidos principalmente a los socios de la propia entidad para alcanzar su confianza y obtener una buena reputación y prestigio mediante las herramientas de comunicación que utilice el club náutico. Por lo tanto, este tipo de entidades tienen que realizar planes estratégicos que les ayuden a implementar o llevar a cabo un plan de comunicación integral para lograr unos objetivos estratégicos a medio y

largo plazo. Por ello hay que poner al servicio de sus objetivos todas las formas de comunicación disponibles y cada una de ellas estará delimitada según sus estrategias de comunicación (Carrillo, 2014). Por lo tanto, el plan estratégico de comunicación de un club náutico, debe estar alineado a la dirección del club náutico que es quién plantea una visión de futuro acorde a los objetivos estratégicos, además de ser la que diseña y establece un sistema de comunicación eficaz y eficiente para la comunicación de su planificación estratégica y operativa (Pérez González, 2005). Así mismo, la comunicación estratégica que realizan las entidades náuticas deportivas con los socios debe ser una comunicación interactiva y bidireccional en cualquier encuentro que realice la organización (Massoni, 2013) porque, tal como apuntaba Pérez González (2013), este encuentro humano es la pieza clave para los modelos estratégicos de la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Además, la adaptación de la NTE a nuestro objeto de estudio permite a los clubes náuticos potenciar la comunicación y la conectividad a través de un plan estratégico basado en el diálogo y una comunicación en red.

Como podemos apreciar, los medios de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia con los socios son: web corporativa (84,8%), *mailings* corporativos (83,5%), tablón de anuncios (67,1%) y Facebook (62%). El resto de medios de comunicación no llegan a ser utilizados por más de la mitad (50%) de las entidades.

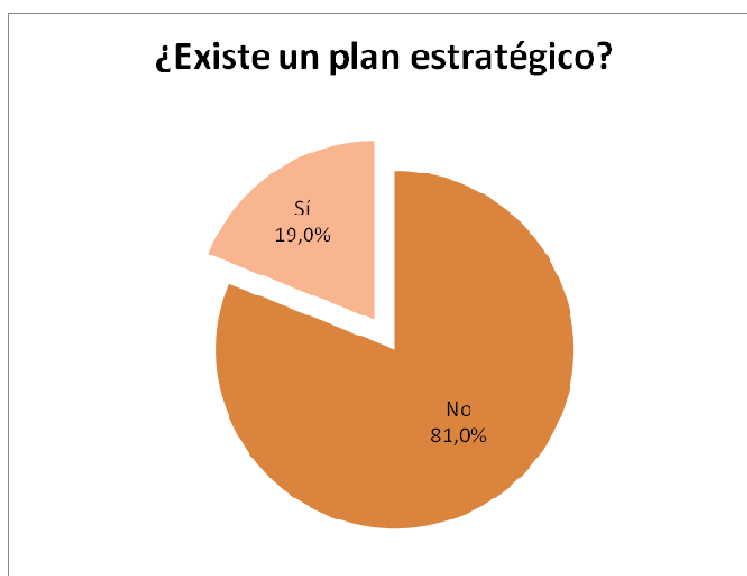
Gráfico 6.26. Medios de comunicación con socios



Si cotejamos los datos extraídos del cuestionario con las aportaciones de Olabe (2009) y Celaya (2011), probamos que la llegada de las nuevas tecnologías de la información y comunicación sí que ha sido aprovechada por las entidades deportivas náuticas creando sus propias webs corporativas para dar imagen y prestigio a la entidad, pero no han puesto en práctica los blogs ni los boletines oficiales. En cambio, las redes sociales, como por ejemplo Facebook, sí que ha sido un recurso de comunicación utilizado por los clubes náuticos. Siguiendo con estos autores, sí que es cierto que los departamentos de comunicación de los clubes náuticos no han aprovechado suficientemente las nuevas herramientas de comunicación del medio *online* porque se echa en falta una mayor participación social *online* en la vida de los clubes náuticos. Por lo tanto, les queda mucho recorrido para que estas entidades náutico deportivas funcionen como entidades 2.0 (González, 2012). Si seguimos comparando estos datos con el II Simposio de Clubes Náuticos, observamos que los clubes náuticos son conscientes que tienen que apostar por el marketing *online* porque es una herramienta que les ayudará a transmitir experiencias a los socios, clientes y consumidores de servicios náuticos. Además, son consecuentes que esta nueva era de la conectividad en el que todos estamos conectados mediante un dispositivo móvil o con una tablet, la oferta y servicios que ofrecen los clubes náuticos deben de ser accesibles a estos medios para llegar a sus socios y al público en general. Gracias a las nuevas tecnologías, este tipo de entidades náutico deportivas serán más dinámicas para que todos sus públicos puedan acceder a los datos de su club o servicios como cualquier otra organización.

El siguiente gráfico nos muestra el porcentaje de entidades que poseen un plan estratégico para trabajar con los medios de comunicación, siendo éste del 19%. La mayoría de entidades (81 %) no poseen un plan estratégico para trabajar con los medios de comunicación.

Gráfico 6.27. Existe plan estratégico



Tal como hemos señalado y explicado en la revisión bibliográfica, las entidades deportivas náuticas al igual que la mayoría de las organizaciones e instituciones deportivas, diseñan sus estrategias comunicativas sólo para relacionarse con sus diversos públicos objetivos en la aplicación de herramientas y acciones propias de la comunicación *off line* en procesos *below the line*. De este modo, el posicionamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TCI) ha supuesto que muchas de estas organizaciones deportivas sin ánimo de lucro se hayan sumado a la tendencia actual de crear su propio portal corporativo. Este se usa más como herramienta de prestigio que para un uso estratégico, dejando de lado las múltiples posibilidades que ofrece el nuevo medio, tal como los blogs, e-boletines, *microsites*, redes sociales, entre otros (Olabe, 2009). En cambio, los medios usados en clubes náuticos son muy variados y su número tiende a ampliarse a medida que crece y madura su política de comunicación. Aseguran que los mensajes que transmiten aparecen en distintos soportes, tales como: carta, folletos, revista periódica destinada a los socios, boletines internos, actos públicos, encuestas, charlas, conferencias y webs de la entidad (De Asís, Gross, Lillo y Caro, 2002). De este modo, estas entidades necesitan, como cualquier otra organización, empresa o institución, trasladar su imagen a la sociedad para conseguir sus objetivos, por lo que deben recurrir a la comunicación. Así mismo, añade que en realidad la tendencia de este tipo de organizaciones es que su departamento de comunicación no se centre exclusivamente en ejercer un papel de Relaciones Públicas, con la *publicity* como principal herramienta comunicativa, y que incorporen una planificación comunicativa vinculada a su mapa de públicos y con estrategias y acciones reflexionadas, y ejecutadas en función de sus objetivos comunicativos (Olabe, 2009).

Las tareas de comunicación que predominan en las entidades son: mantenimiento y gestión de contenidos de la página web de la entidad (68,35%), redacción de notas de prensa para medios generalistas sobre la realización de competiciones, actividades y resultados deportivos (60,8%), redacción de notas de prensa para medios especializados en el sector náutico sobre la realización de competiciones, actividades y resultados deportivos (59,5%) y organización y ejecución de eventos deportivos (59,5%).

En cambio, otras tareas de comunicación que son desarrolladas en menor medida son: monitorización de interacción con los usuarios en redes sociales, antes, durante y tras la celebración de eventos deportivos, sociales o de otra índole (19%), análisis del contenido del material publicado en medios impresos (16,5%), contratación externa para gestionar las redes sociales y el contenido de la página web (12,7%) y la asistencia a ferias para dar a conocer los servicios que ofrece la entidad.

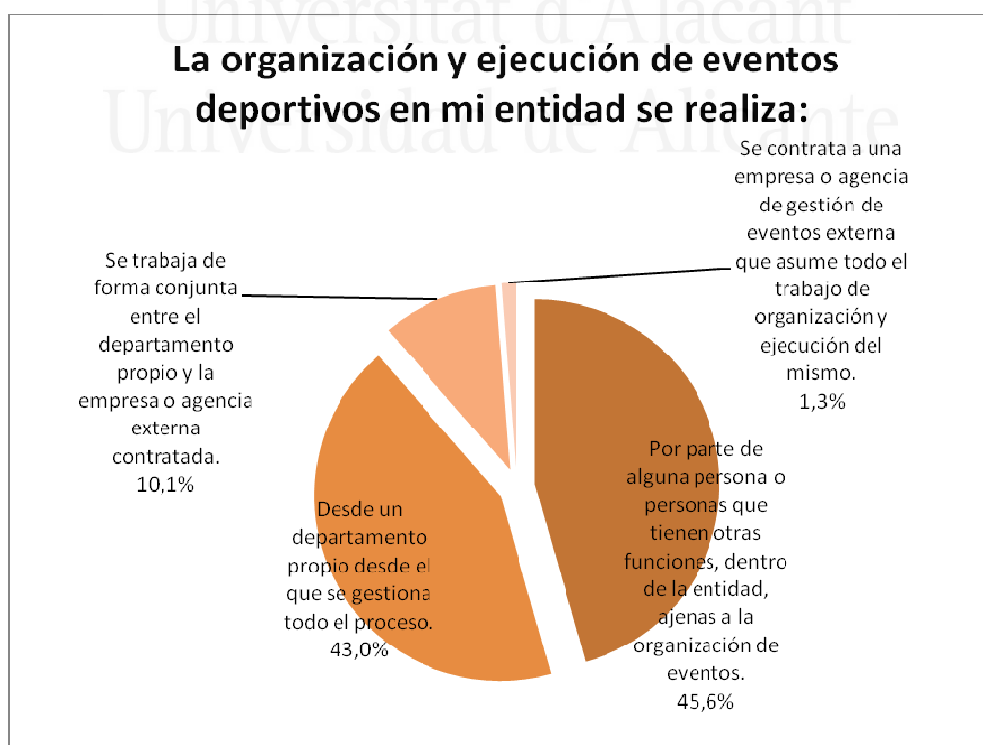
Gráfico 6.28. Funciones de comunicación



Si comparamos estos datos con el estudio llevado a cabo del Real Club de Regatas de Alicante, entidad próxima a la doctoranda y referencia inicial de este proyecto de investigación, observamos que los resultados coinciden con las funciones del departamento de comunicación de este tipo de entidades deportivas náuticas, siendo éstas: la redacción y envío de convocatorias y notas de prensa; mantenimiento de todas las herramientas de comunicación 2.0, tales como web y redes sociales, entre otras; gestión de protocolo de las competiciones deportivas y eventos/ actos sociales. Además de todas estas funciones el departamento de comunicación de los clubes náuticos gestiona: el protocolo del Presidente; relaciones públicas de la entidad; coordinación de eventos; asesorar la imagen corporativa; elaboración de envíos de *mailings* masivos del club; difusión de eventos y competiciones en los medios de comunicación; gestión de compras e inventario del *merchandising*; apoyo en la planificación de competiciones y búsqueda de patrocinadores, entre otras. También este tipo de departamentos desempeñan funciones administrativas, tales como atención al público en general y a los socios para cualquier información, gestión de pago de recibos y de venta de ropa. Además de todas las funciones que le asigne temporalmente la dirección.

La organización y ejecución de eventos deportivos en estas entidades se realiza, mayoritariamente, por parte de alguna persona o personas que tienen otras funciones, dentro de la entidad, ajenas a la organización de eventos (45,6%) y desde un departamento propio desde el que se gestiona todo el proceso (43%).

Gráfico 6.29. Organización de eventos deportivos



En cuanto a las tareas más desarrolladas por las entidades encuestadas, respecto a la organización de eventos deportivos, son: confirmación de participantes (82,3%), organización y coordinación de competiciones deportivas, gestión de bases de datos para generar listados de invitados (78,5%) e información y gestión de logística, infraestructuras y necesidades de los participantes en la competición (73,4%).

Gráfico 6.30. Tareas para la organización de eventos deportivos



Al cotejar los datos del gráfico 6.29. y 6.30. con las aportaciones de Desbordes y Falgoux (2006), observamos que las entidades náuticas deportivas realizan los eventos deportivos como soporte estratégico para atraer a los socios a realizar actividades náuticas en su club y también para atraer al público en general, perteneciente a otros clubes náuticos, para disfrutar y hacer del evento grande y con difusión. De este modo, la finalidad de todo evento deportivo de un club náutico es ilustrar, celebrar, entretener a socios y no socios pertenecientes a otras entidades (Shone, 2001). De nuevo comparando los datos con Desbordes y Falgoux (2006), y Galmés (2010) lo que pretenden los clubes náuticos es comunicarse con una colectividad de gente, socios y no socios, a través de esa regata o competición y fomentar relaciones entre los distintos participantes o asistentes. Tal como hemos señalado en la revisión bibliográfica, los resultados coinciden en cuanto a que las funciones del departamento de comunicación de estas entidades, además de realizar todas las funciones de comunicación y las funciones que la dirección les asigne temporalmente, ya comentados en el gráfico 6.28., también son los encargados de la coordinación del evento, gestionan el protocolo de las competiciones deportivas, difunden las competiciones en los medios de comunicación y apoyan en la planificación y organización de competiciones.

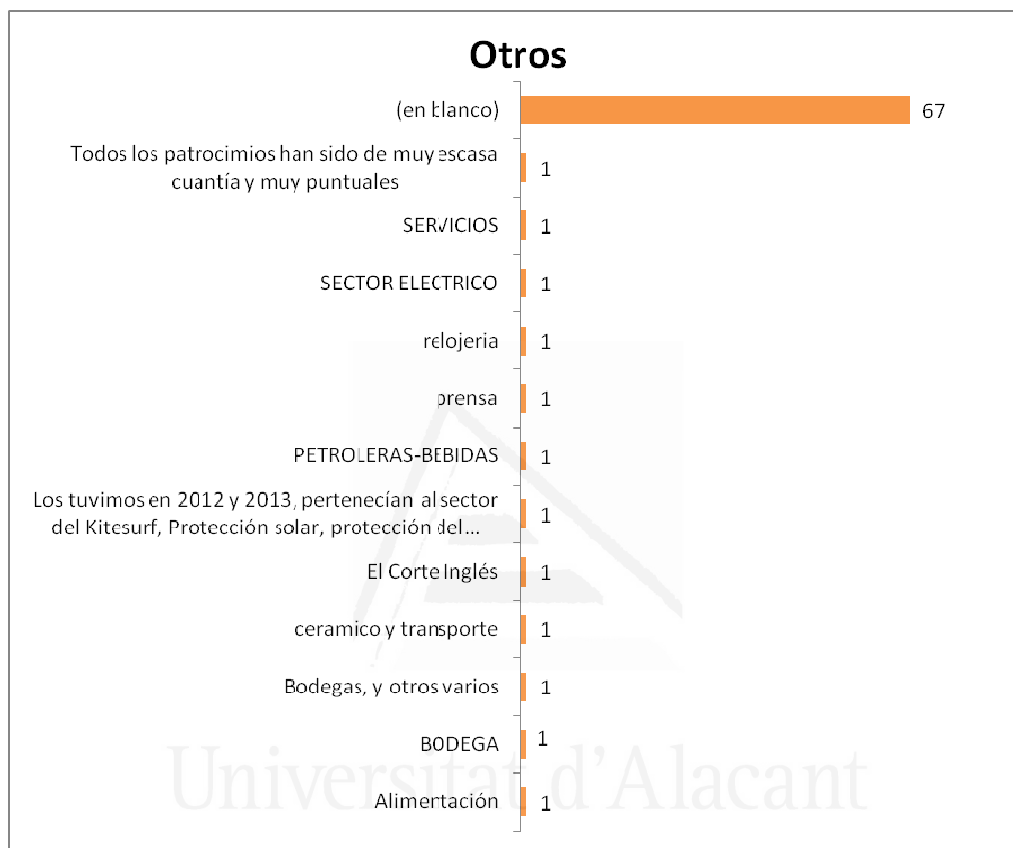
El siguiente gráfico nos muestra los diferentes sectores de actividad a los que pertenecen los patrocinadores con los que han contado en los últimos años. De ellas se desprende que el 54,4% de los patrocinadores pertenecen a instituciones/organismos públicos locales, seguido por el sector de la hostelería y restauración con un 32,9%. También es de destacar que el 31,7% de las entidades no han tenido presencia de organizaciones patrocinadoras en los eventos deportivos.

Gráfico 6.31. Sectores de patrocinadores para eventos deportivos



En cuanto a la pregunta: qué otros sectores han podido patrocinar los eventos deportivos, observamos que 67 clubes han contestado en blanco porque probablemente no han sido patrocinados.

Gráfico 6.32. Otros sectores que patrocinen eventos deportivos

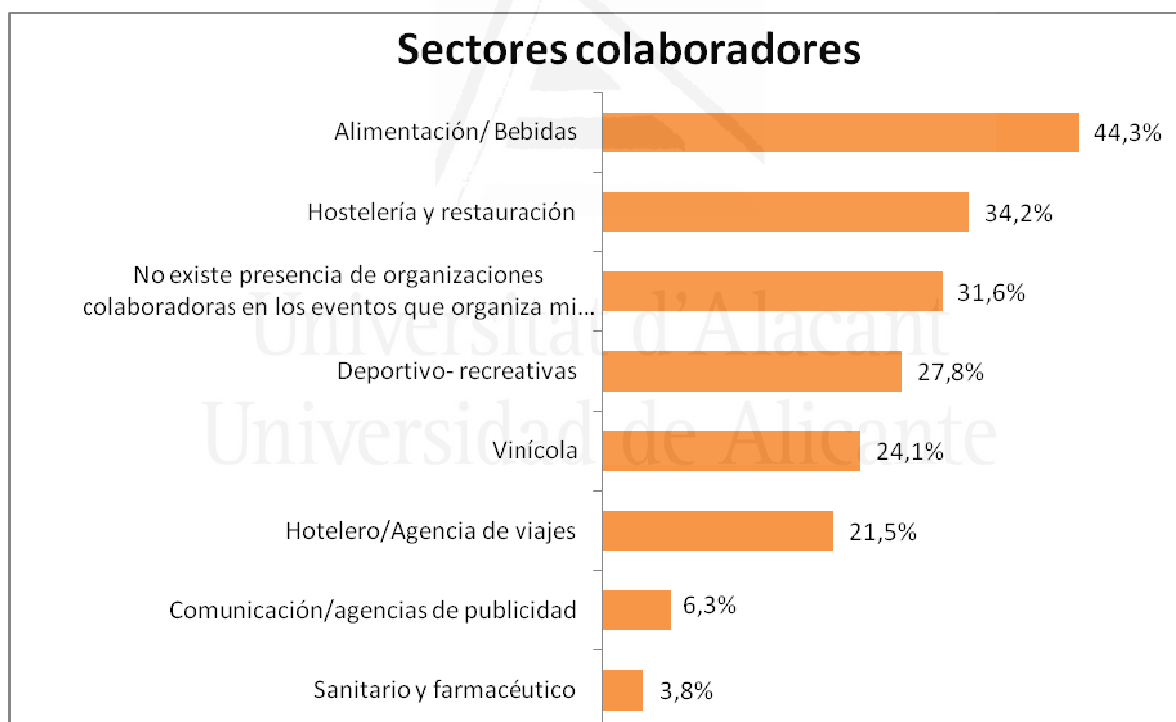


No tenemos constancia en la bibliografía estudiada del sector de actividad al que pertenecen las organizaciones que patrocinan los eventos de los clubes náuticos. Pero si comparamos los datos que nos ofrece el gráfico 6.31. y 6.32. con lo que nos indicaba Arribas (1998), observamos que cada vez queda más patente que el deporte necesita una aportación económica porque las fuentes de ingresos de las federaciones cada vez van siendo más insuficientes. Esto es debido a que las entidades náutico deportivas, como entidades sin ánimo de lucro que son, no pueden disponer de una estabilidad financiera que cubra holgadamente sus presupuestos anuales (Latorre, 2006). Tal como nos comentaban los anteriores autores, las instituciones públicas (como por ejemplo la Diputación, Concejalía de deportes, entre otras), se ven desbordadas frente a las subvenciones a todas las entidades deportivas, ya sean clubes deportivos, asociaciones deportivas, etc. De este modo este tipo de entidades, como por ejemplo los clubes náuticos, tienen que buscar empresas privadas para que participen y patrocinen en sus eventos deportivos a través de la publicidad. Esto es tan normal que la propia Ley 10/1990 del Deporte recoge que los clubes deportivos tienen la

libertad para establecer acuerdos de patrocinio y explotación publicitaria siempre y cuando se articulen con el programa general de la liga. Así mismo, este tipo de entidades náutico deportivas, cada vez más, por la falta de subvenciones tal como decíamos anteriormente están recurriendo también al denominado patrocinio múltiple. Esto quiere decir que varias marcas patrocinan y establecen relaciones entre ellas en un mismo evento deportivo provocando más beneficios y alcanzando así una relación duradera para ambos actores del sector deportivo (Almerich, 2012).

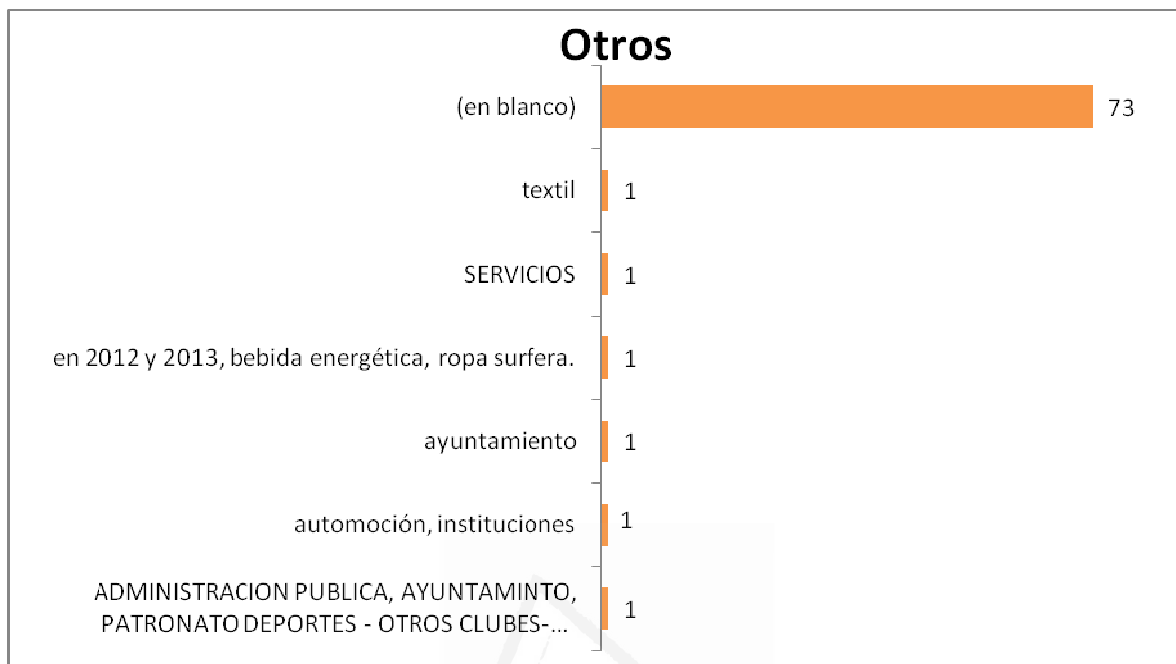
El siguiente gráfico nos muestra los diferentes sectores de actividad a los que pertenecen los colaboradores con los que han contado en los últimos años. Podemos apreciar como el sector mayoritario es el de Alimentación/Bebidas, estando presente en el 44,3% de las entidades náuticas deportivas, seguido por la Hostelería y restauración con un 34,2%. No existe presencia o no utilizan colaboradores en el 31,6% de las entidades encuestadas.

Gráfico 6.33. Sectores colaboradores en los eventos deportivos



En cuanto a la pregunta: qué otros sectores colaboran en los eventos deportivos de una entidad deportiva náutica, 73 Clubes han contestado en blanco porque probablemente no saben si ha participado algún colaborador de otro sector o porque no han tenido otros sectores que han colaborado en los eventos deportivos.

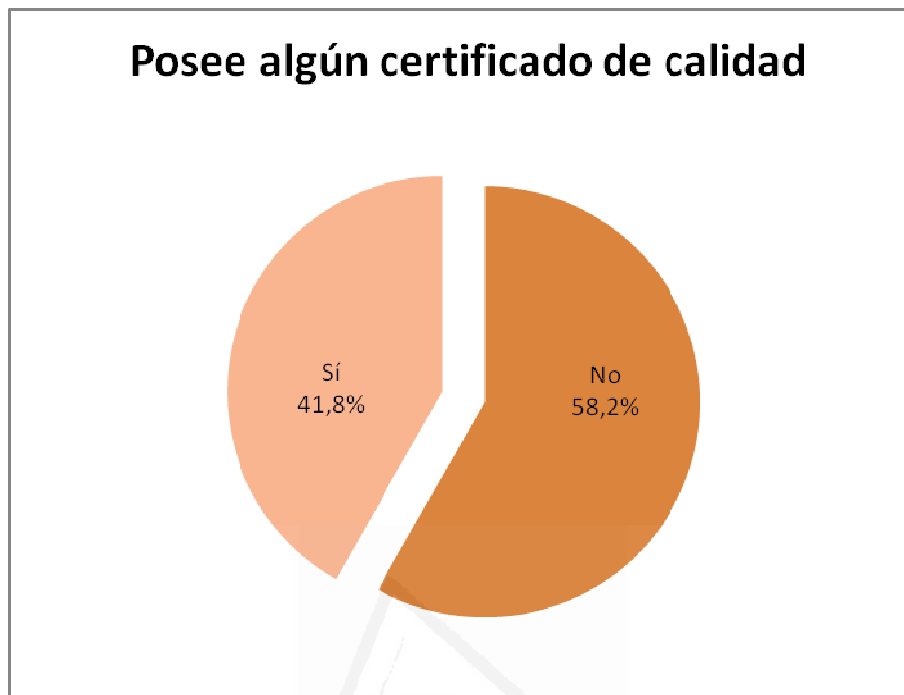
Gráfico 6.34. Otros sectores que colaboran en los eventos deportivos



Al comparar el gráfico 6.33. y 6.34. con la revisión bibliográfica efectuada observamos que, según la Ley 10/1990 del Deporte en España, se producen colaboraciones como por la Real Federación Española de Vela que tiene tres transportistas oficiales, tales como Citroën, Transmediterránea y Delta Airlines, y tres proveedores oficiales Helly Hansen, Evirunde y Duarry. La aportación de este tipo de colaboración suele concretarse en tarifas especiales para la federación a cambio de la garantía de un volumen de compras o usos mínimos y de prestaciones publicitarias. También podemos comparar estos datos con los que aporta Madill y O'Reilly (2010), puesto que las entidades deportivas náuticas realizan un intercambio mutuamente beneficioso de productos o servicios que les ofrece el colaborador, a cambio de un valor promocional que el club náutico ofrece en sus eventos deportivos. En cambio, si comparamos estos datos con Latorre (2006), observamos que utiliza el mismo término tanto para el patrocinador como para el colaborador. Para tener claro lo que es uno u otro nos remitimos a la Ley 34/1988 General de Publicidad, en esta Ley se establece el contrato de patrocinio publicitario como: aquel por el que el patrocinado a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador. Por lo tanto, entendemos que los clubes náuticos tratan con empresas que colaboran en el evento cuando les ofrecen algún bien o producto a cambio de hacerle publicidad y difusión de su imagen en un evento náutico.

El siguiente gráfico nos muestra cuántos clubes deportivos náuticos poseen el certificado de calidad concedido por una agencia de acreditación, el 58,2% de las entidades náuticas no posee certificado alguno de calidad y sí lo poseen el 41,8%.

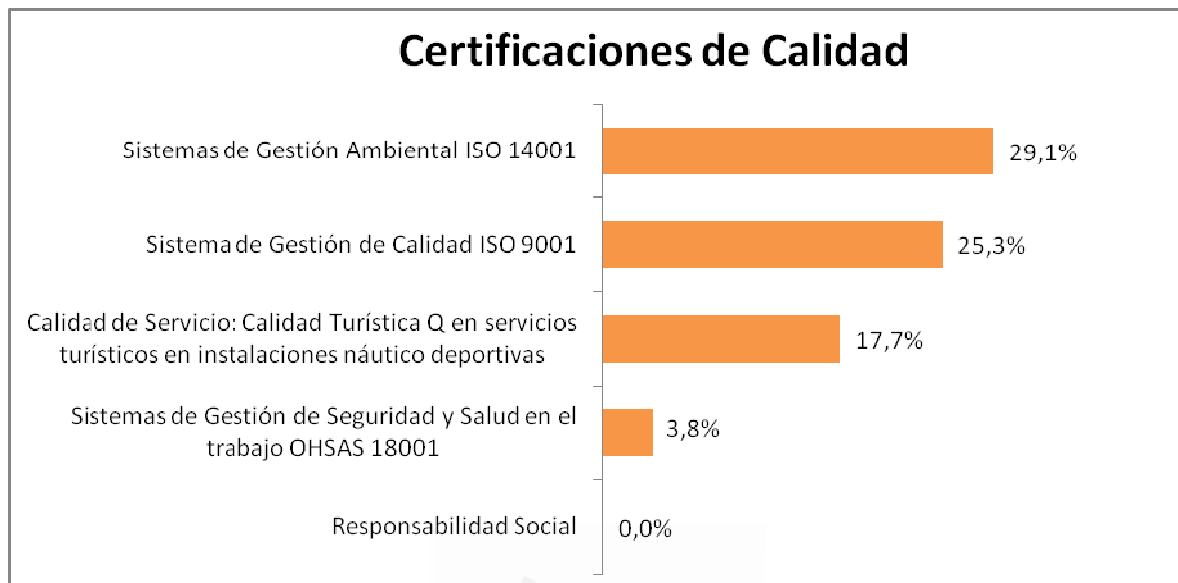
Gráfico 6.35. Certificado de calidad



Toda entidad deportiva náutica que posee algún certificado adquiere un gran valor desde el punto de vista organizacional y se le suponen una serie de ventajas considerables en lo relativo a las concesiones de subvenciones. De este modo, este tipo de certificados implica la garantía de una gestión eficaz del club náutico orientada a las normas internacionales de calidad. Con este reconocimiento se le atribuyen una identidad corporativa favorable, una buena imagen y una reputación positiva frente a su competencia.

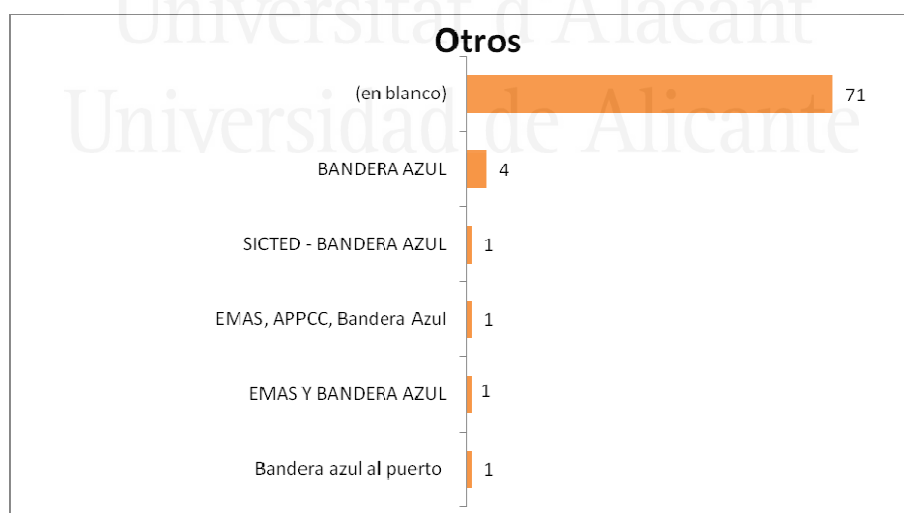
Observamos en el gráfico 6.36. que el 29,1 % de las entidades náutico deportivas tienen un sistema de gestión ambiental ISO 14001 y el 25,3% tienen un sistema de gestión de calidad ISO 9001. No existe ninguna que haya obtenido una acreditación reconocida por los organismos que acreditan el desarrollo de políticas de Responsabilidad Social Corporativa en las instituciones.

Gráfico 6.36. Tipos de certificado de calidad concedidos



A las entidades náuticas encuestadas, se les preguntó si estaban acreditadas mediante algún otro certificado de calidad. En este caso, la amplia mayoría (71 clubes) eligió la opción “en blanco” manifestando así que no estaban acreditados. Por otro lado, los pocos que contestaron (8 clubes) afirmaron que poseen la Bandera Azul.

Gráfico 6.37. Otros certificados de calidad con los que cuenta

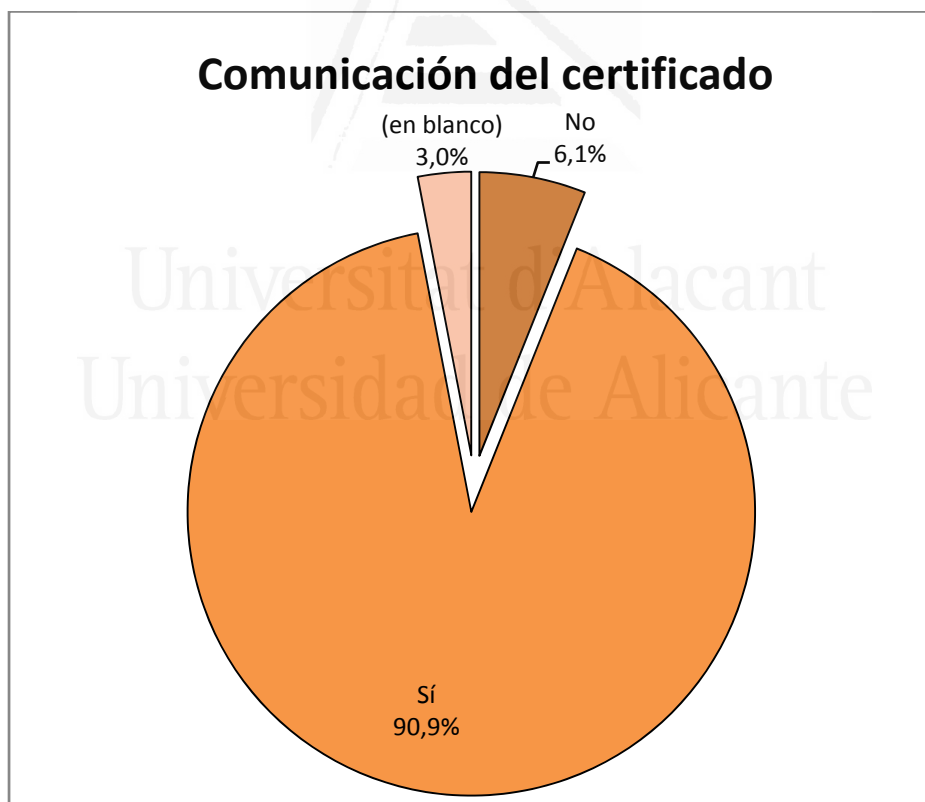


Si comparamos los datos del gráfico 6.36. con el estudio llevado a cabo en el Real Club de Regatas de Alicante, eje fundamental para plantear nuestra investigación en este proyecto de tesis doctoral, observamos que esta entidad náutico deportiva fue el primer club náutico en poseer el certificado de calidad ISO 9002 otorgado por AENOR en abril del año 2001 (esta norma está actualizada en la ISO 9001:2008). El proceso de certificación fue fruto de una

decisión estratégica impulsada por la Junta Directiva del año 2001 y se consiguió el citado certificado el 9 de abril de 2001. Para obtenerlo, se realizó una auditoría inicial que sirve para evaluar el estado del sistema y, posteriormente, se realizaron las auditorías correspondientes de certificación. En lo que respecta a la UNE-EN ISO 14001:2004 se efectuó una auditoría inicial de certificación del Sistema de Gestión Medioambiental y, posteriormente, se formalizó la auditoría definitiva en la que se concede el certificado medioambiental. Por otro lado si cotejamos los datos del gráfico 6.37 observamos que esta entidad deportiva náutica también obtuvo la bandera azul desde el año 2000 al 2005. Esta acreditación por parte de la Fundación Europea de Educación Ambiental, certificó al RCRA por la implicación por parte de los máximos responsables para mantener un nivel de calidad óptimo y ofrecer más y mejores servicios para los socios y todos los visitantes.

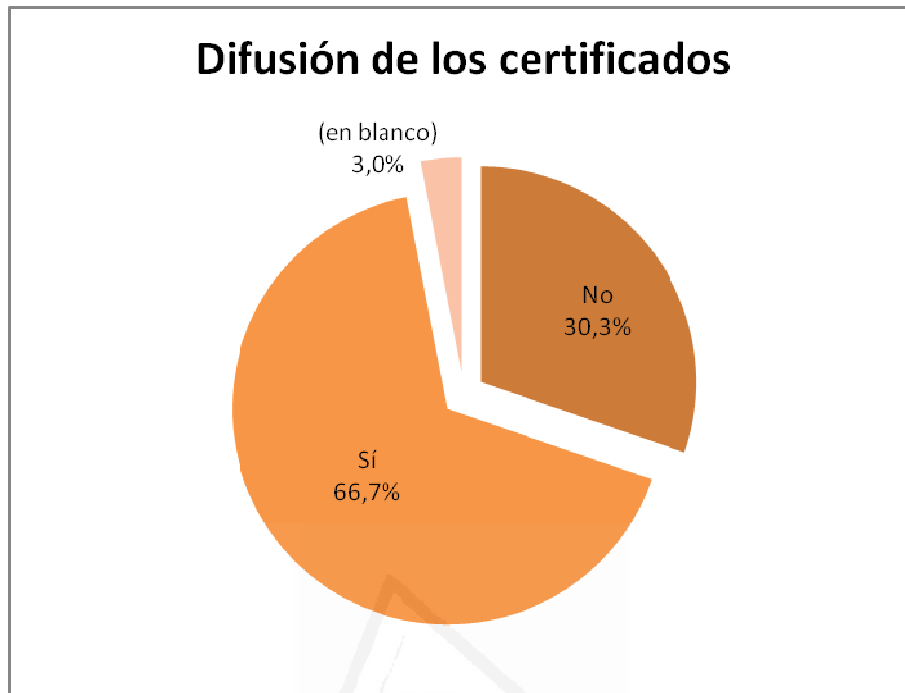
El 90,9% de las entidades que tienen un certificado de calidad lo ha comunicado a los socios a través de los medios propios de la entidad.

Gráfico 6.38. Comunicación del certificado de calidad a los socios



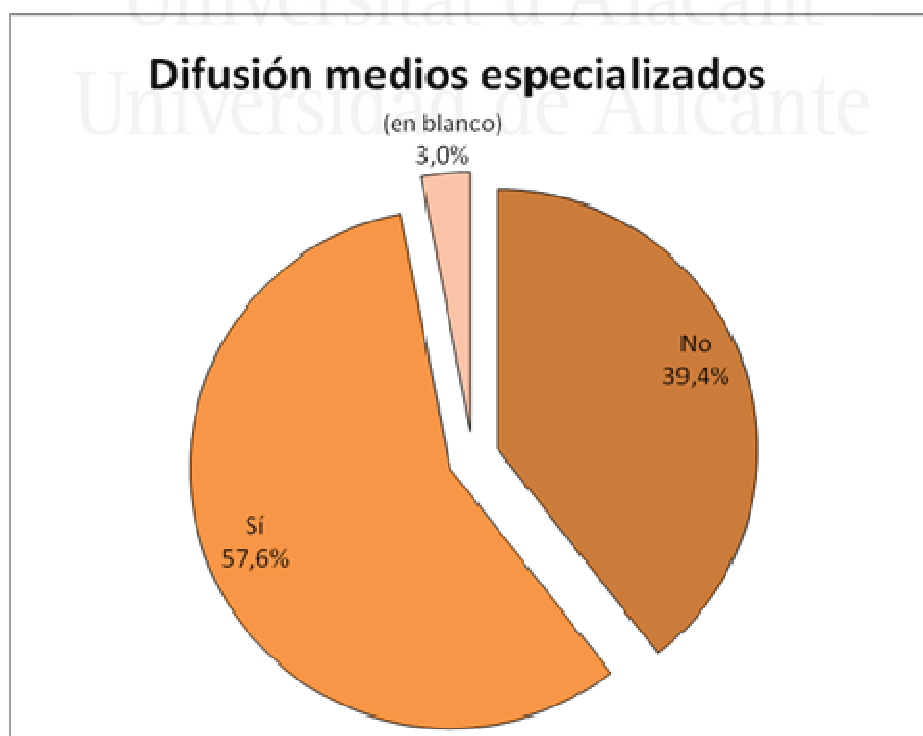
El 66,7 % de las entidades que tienen un certificado de calidad han difundido a través de los medios de comunicación convencionales la obtención de éste.

Gráfico 6.39. Comunicación del certificado de calidad en los medios convencionales



El 57,6 % de las entidades que tienen un certificado de calidad ha difundido a través de los medios de comunicación especializados en deporte náutico la obtención de éste.

Gráfico 6.40. Comunicación del certificado de calidad en los medios de comunicación especializados en náutica



Podemos comparar los datos del gráfico 6.38., 6.39. y 6.40. con el estudio llevado a cabo en el Real Club de Regatas de Alicante, respecto a difusión y comunicación del certificado de calidad utilizando todas las herramientas de comunicación de la entidad: *mailings* a socios, web corporativa, redes sociales, revista corporativa, carteles en tabloneros de anuncio y comunicados mediante notas de prensa a los medios de comunicación. Por lo tanto, mediante las herramientas de comunicación han comunicado este reconocimiento que garantiza que el RCRA tiene una gestión eficaz orientada a las normas internacionales de calidad.

Como conclusión a los resultados obtenidos de las 79 entidades náuticas deportivas, podemos afirmar que la época de creación de este tipo de entidades fue en el tercer cuarto del siglo XX y que la mayoría de ellas son denominadas Clubes Náuticos. En cuanto al tipo de socio, este tipo de entidades está formado por socios numerarios y la mayoría de los Clubes cuentan con entre 100 y 500 socios, salvo en algunos casos que están formados por entre 501 y 1000.

Estas entidades deportivas náuticas sólo cuentan con una sede y su principal actividad deportiva es la vela ligera. Todas ellas forman parte de la Real Federación Española de Vela, que tiene un nivel de contacto para convocar reuniones y encuentros formales con los Clubes Náuticos al menos una vez al trimestre. Esta Asociación a la que están inscritas las entidades náuticas, la Real Federación Española de Vela, promueve y difunde iniciativas interesantes que contribuyen al sector náutico al menos una vez al trimestre. Para la difusión de sus propuestas y actividades utilizan la web corporativa, el *e-mail* y la red social Facebook.

En cuanto al régimen financiero para la obtención de recursos económicos, estas 79 entidades náuticas deportivas lo consiguen, en primer lugar, mediante aportaciones de los socios a través de cuotas reglamentarias y, en segundo lugar, a través de cuotas por los servicios que presta la entidad.

Las principales actividades e iniciativas que realizan los Clubes Náuticos para la masa social son en principio actividades deportivas y actividades sociales. En cuanto a la función de comunicación que realizan estas entidades supone informar y movilizar a los socios sobre actividades deportivas y sociales programadas por el Club. La comunicación que se realiza con los socios llega por igual a toda la masa social de la entidad y, generalmente, no se distingue entre el tipo de socio. Observamos que en este tipo de entidades, en su mayoría, no existe departamento de comunicación; pero las que sí tienen departamento de comunicación, este tipo de funciones son asumidas por personas que se integran en otros departamentos o secciones, que realizan tareas básicas de gestión, administración, contabilidad y atención a socios, entre otras. Este departamento como estructura administrativa está formado por 2 ó 3 personas y la formación académica de la persona que asume mayor grado de responsabilidad es Licenciatura o Grado. Las principales tareas de

comunicación desarrolladas son: mantenimiento y gestión de contenidos de la página web, redacción de notas de prensa para medios generalistas sobre la realización de competiciones, actividades y resultados deportivos, redacción de notas de prensa para medios especializados en el sector náutico sobre la realización de competiciones, actividades y resultados deportivos y organización y ejecución de eventos deportivos.

En cuanto a la comunicación con los socios, estas entidades afirman que sí desarrollan un plan estratégico de comunicación, en el que sí se reflejan los objetivos, proyectos y actividades que se van a proponer a la masa social en un plazo de tiempo concreto. Los medios de comunicación que utilizan con mayor frecuencia con sus socios son la web corporativa, *mailings* y tablón de anuncios. Por otro lado, estas entidades no cuentan con un plan estratégico para trabajar con los medios de comunicación, en el que se reflejan los objetivos, proyectos y actividades a difundir por parte de la entidad en un plazo de tiempo concreto.

La organización y ejecución de eventos deportivos la realiza una persona o personas que tienen otras funciones, dentro de la entidad, ajenas a la organización de eventos. Las tareas fundamentales para la organización de los eventos deportivos son: la organización y coordinación de competiciones deportivas (gestión de bases de datos para generar listados de invitados), confirmación de participantes e información y gestión de logística, infraestructuras y necesidades de los participantes en la competición.

En los dos últimos años, estas entidades náuticas deportivas a la hora de realizar algún evento deportivo han contado con instituciones u organismos locales que han patrocinado el evento. También han contado con colaboradores del sector alimentación y bebidas para colaborar en los eventos deportivos de estos dos últimos años.

En cuanto al certificado de calidad concedido por una agencia acreditada, la mayoría de los Clubes no cuentan con un certificado de calidad; pero las que sí cuentan con uno, observamos que están acreditadas en el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001. Estas entidades sí lo han comunicado a sus socios a través de la web, revista corporativa y *e-mail*, entre otros, además de difundirlo a los medios de comunicación convencionales y a través de los medios de comunicación especializados en deportes náuticos.

6.2. Resultados específicos

En este epígrafe estudiaremos si existe asociación entre distintas variables cualitativas para conocer de forma exhaustiva cómo organizan su comunicación este tipo de entidades deportivas náuticas. Para ello en primer lugar comprobamos si se puede aplicar el test no

paramétrico chi-cuadrado entre los distintos cruces de variables propuestos en las tablas siguientes. Para poder aplicar este test a las tablas de contingencia es requisito fundamental que no más del 20 % de las frecuencias esperadas de las celdas sea inferior a 5. Prácticamente la totalidad de las tablas de contingencia incumplen este requisito y en las que sí se ha podido aplicar el test no existe asociación.

Pasamos a realizar en su lugar el Test exacto de Fisher, test no paramétrico, que nos permite analizar si dos variables dicotómicas están asociadas cuando la muestra a estudiar es demasiado pequeña y no se cumplen las condiciones necesarias para que la aplicación del test chi-cuadrado sea adecuada.

A la hora de aplicarlo convertimos nuestras tablas de contingencia en tablas de 2x2, es decir cruzamos categoría a categoría cada una de las variables de manera que nos quedan tablas con la siguiente forma:

		Variable A: Categoría Ai		
Variable B: Categoría Bj		Presente	Ausente	Total
	Presente	a	b	a + b
Ausente	c	d	c + d	
Total	a + c	b + d	N	

$i=1, 2, \dots, k$; siendo k el nº total de categorías de la variable A

$j=1, 2, \dots, m$; siendo m el nº total de categorías de la variable B

Si obtenemos un p-valor (unilateral) asociado al test de Fisher inferior a 0.05 se deberá rechazar la hipótesis de partida de independencia y deberemos asumir que las dos categorías no son independientes, sino que están asociadas. En caso contrario, se dirá que no existe evidencia estadística de asociación entre ambas variables. Para realizar este tipo de test se ha empleado el Software SPSS, que permite el análisis estadístico de tablas de datos obtenidas a partir de la encuesta. A continuación presentamos los resultados específicos de las distintas variables cualitativas.

La siguiente tabla de contingencia muestra el cruce de las variables “tipo de entidades deportivas náuticas” y “número total de socios”. Aplicamos el test de Fisher a cada uno de los cruces resultantes, siendo únicamente significativo el de la categoría “de 2.001 en adelante” con la categoría “Club Náutico”, con un p-valor asociado al test de 0,007 correspondiente a un valor negativo de la *distribución normal tipificada* de $Z=-2,47$. Por lo tanto los Clubes Náuticos no se caracterizan mayoritariamente por estar constituidos por un número de socios mayor de 2.001.

Tabla 6.41. Tipo de entidad deportiva náutica- Nº total de socios

Tipo de entidad deportiva Náutica	Número total de socios						Total
	De 0 a 100	De 101 a 500	De 501 a 1000	De 1001 a 1500	De 1501 a 2000	De 2001 en adelante	
Asociación Kitesurf	1						1
Asociación Náutica Deportiva	1	2					3
Club de Vela	2	2	1				5
Club Marítimo			3				3
Club Náutico	2	16	15	2			35
Club Windsurf	2	1					3
Otras...	1	1					2
Real Club de Regatas		1	2		1	1	5
Real Club Marítimo			1		1	2	4
Real Club Náutico		5	5	3		5	18
Total	9	28	27	5	2	8	79

Si realizamos una comparación con los datos de la Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA), observamos que este tipo de entidades náutico deportivas se han ido agrupando en seis asociaciones repartidas por: Andalucía, Galicia, Islas Canarias, Islas Baleares, Región de Murcia y Comunidad Valenciana, formando esta Confederación que hoy en día engloba el 70% de los clubes náuticos del territorio nacional. Estas asociaciones representan un colectivo de 200.000 socios, entre titulares y deportivos; esto nos lleva a pensar que desde el origen de los clubes náuticos hasta nuestros días, poco a poco, ha ido creciendo la masa social en este tipo de entidades que a día de hoy son cada vez más socios los que forman parte de un club náutico.

Si estudiamos la asociación de la variable “tipo de entidad deportiva náutica” con la variable “socios según su tipología”, observamos que no existe ningún cruce significativo, por lo tanto no hay asociación estadística entre ambas categorías. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

Tras cruzar “las secciones deportivas de la entidad” y “año de creación”, una nos agrupa la segunda mitad del siglo XX y el siglo XXI, y la otra nos agrupa el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX”, observamos que no existe ningún cruce significativo por lo que no existe asociación estadística entre ambas variables. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

En la tabla número 6.42., que responde al cruce de la variable “tipo de entidad deportiva náutica” y la variable “integración en asociaciones y federaciones”, vemos que resulta significativo el cruce de la categoría “Asociación de Clubes Náuticos (de su Comunidad Autónoma)” con “Club Náutico”, dándonos un p-valor asociado al test de Fisher de 0,004 con $Z=2,64$. Por lo tanto, podemos afirmar que los Clubes Náuticos se caracterizan mayoritariamente por estar integrados en Asociaciones de Clubes Náuticos (de su CC.AA.).

Tabla 6.42. Tipo de entidad deportiva náutica- Asociación en la que está integrada

Tipo de entidad deportiva náutica	Su entidad está integrada en:							Total
	Asociación de Clubs Náuticos Comunidad Autónoma)	Asociación Española de Clubs Náuticos (AECN)	Confederación Española de Asociaciones de Clubs Náuticos (CEACNA)	Real Federación Española de Vela	Federación Española de Puertos Deportivos y Turísticos (FEAPDT)	Federación Española de Remo	Total	
Asociación Kitesurf				2			1	
Asociación Náutica Deportiva	1			4			3	
Club de Vela	1	1	1	3			5	
Club Marítimo	2	1		28	3		33	
Club Náutico	24	4	3	3		3	35	
Club Windsurf				2			2	
Otras...				5		2	7	
Real Club de Regatas	4	1	2	4			11	
Real Club Marítimo	1	3		4			8	
Real Club Náutico	7	8	4	16		4	36	
Total	40	18	10	67	3	9	79	

Los datos de la tabla 6.42. coinciden con los de la Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA). Observamos que esta Confederación está integrada por seis Asociaciones repartidas por todo el territorio nacional situados por Andalucía, Galicia, Islas Canarias, Islas Baleares, Región de Murcia y Comunidad Valenciana. Todas ellas como clubes náuticos y entidades sin ánimo de lucro tienen como finalidad primordial el fomento del deporte náutico en todas sus vertientes y como tal se asocian para ello en Asociaciones Autonómicas y forman la CEACNA.

En cuanto al cruce de categorías “la asociación en la que está integrada la entidad náutica deportiva” y “el nivel de contacto con la asociación”, no se han obtenido ningún cruce significativo. Por lo que no existe asociación estadística entre ambas categorías. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

Observamos que no existe relación significativa entre: “asociación en la que está integrada” y, “la frecuencia con que convocan estas entidades a los responsables del club/asociación a reuniones y encuentros formales para planificar de forma estratégica retos y oportunidades para el sector deportivo náutico”. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

Tampoco existe cruce entre la categoría “asociación en la que está integrado el Club Deportivo Náutico” y, “la frecuencia con la que estas entidades promueven y difunden iniciativas interesantes que contribuyen a la consolidación del sector de la actividad deportiva náutica”. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

En cuanto al cruce de la variable “medios de comunicación para la difusión de sus propuestas, e iniciativas” y la variable “asociación en la que está integrada”, han salido significativas las categorías: revista impresa para la Asociación Española de Clubes Náuticos (AECN) e Instagram para la Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos (FEAPDT), con p-valores asociados al test Fisher de 0,001 y 0,009 que corresponden a valores de $Z=3,26$ y $Z=2,35$ respectivamente. Por lo tanto podemos afirmar, por un lado, que la Asociación Española de Clubes Náuticos (AECN) se caracteriza por utilizar mayoritariamente como medio de comunicación para la difusión de sus propuestas, iniciativas y actividades las revistas impresas. Por otro, la Federación Española de Asociación de Puertos Deportivos (FEAPDT) se caracteriza por utilizar mayoritariamente como medio de comunicación para la difusión de sus propuestas, iniciativas y actividades la red social Instagram.

**Tabla 6.43. Medios de comunicación para la difusión de sus propuestas-
Asociación en la que está integrada**

Esta/s entidad/es utilizan los siguientes medios de comunicación para la difusión de sus propuestas, iniciativas y actividades	Su entidad está integrada en:					
	Asociación de Clubes Náuticos (de su CC.AA.)	Asociación Española de Clubs Náuticos (AECN)	Confederación Española de Asociaciones de Clubs Náuticos (CEACNA)	Real Federación Española de Vela	Federación Española de Asociación de Puertos Deportivos y Turísticos (FEAPDT)	Federación Española de Remo
Web corporativa	31	16	8	55	3	7
<i>e-mail</i>	38	18	10	59	3	8
Revista impresa	5	15	1	14	1	0
Revista online	4	5	1	7	2	0
Boletín de noticias (<i>newsletter</i>)	9	8	4	17	3	3
Facebook	18	9	7	33	2	6
Twitter	12	11	10	19	3	4
Instagram	3	2	1	5	2	0
Youtube	7	6	2	10	2	2
Total	40	18	10	67	3	9

Tras la revisión bibliográfica, observamos que en el I Simposio de Clubs Náuticos las Asociaciones de clubs náuticos van apostando, cada vez más, por la comunicación. Es decir se va viendo como las entidades deportivas náuticas apuestan por las nuevas tecnologías para transmitir su actividad social a toda la sociedad. En cambio si lo comparamos con el II Simposio de Clubs Náuticos se observa que los clubs náuticos tienden a apostar aún más por la herramientas de comunicación *online*, puesto que pueden transmitir y compartir experiencias y sensaciones, y porque la adaptación de las nuevas tecnologías en la náutica puede optimizar recursos, simplificar la forma en la que se prestan los servicios y mejorar la imagen de sus equipos de gestión y administración. Así mismo, concluimos diciendo que las Asociaciones de clubs náuticos se están dando cuenta del gran potencial que tiene la comunicación para difundir propuestas, iniciativas y actividades a sus asociados y, cada vez más, apuestan por las nuevas tecnologías *online* que les permite llevar una comunicación mucho más bidireccional y rápida entre socios y la propia entidad.

Tampoco hemos obtenido ningún cruce significativo entre la categoría “tipo de entidad deportiva náutica” y la categoría “sedes con las que cuenta la entidad para desarrollar actividades deportivas y de carácter social”. Por lo tanto, no existe asociación entre ambas categorías. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

En cuanto a la relación entre el tipo de entidad deportiva náutica y el régimen financiero para la obtención de recursos económicos del Club, observamos que los Clubes de Windsurf se caracterizan mayoritariamente por no tener un régimen financiero para la obtención de recursos económicos basado en aportaciones de los socios a través de cuotas reglamentarias ($Z=-2,76$; p-valor asociado al test de Fisher = 0,003). Por otro lado, los Reales Clubes Náuticos se caracterizan mayoritariamente por tener un régimen financiero para la obtención de recursos económicos, basado en subvenciones oficiales de las entidades públicas autonómicas ($Z=3,40$; p-valor asociado al test de Fisher = 0,000).



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Tabla 6.44. Tipo de entidad deportiva náutica- Régimen financiero para la obtención de recursos económicos

Tipo de entidad deportiva Náutica	Régimen financiero para la obtención de recursos económicos por parte de su entidad										Total
	Aportaciones de los socios a través de cuotas reglamentarias	Aportaciones de los socios a través de cuotas por los servicios que presta la entidad	Subvenciones oficiales de las entidades públicas locales	Subvenciones oficiales de las entidades públicas autonómicas	Subvenciones oficiales de carácter estatal	Subvenciones privadas por parte de empresas/cámaras de comercio/confederaciones empresariales	Legados y donaciones	Ingresos por cesiones de puestos de atraque y fondeo	Patrocinios de actividades y eventos desarrollados		
Asociación Kitesurf	1		1								1
Asociación Náutica Deportiva	3	2	2	2	1				1		3
Club de Vela	5	3	3	1							5
Club Marítimo	3	3	3	2	1					3	3
Club Náutico	34	27	19	11	2			1		14	35
Club Windsurf	1		1							1	3
Otras...	2		1	1	1					1	2
Real Club de Regatas	5	4	4	1						2	5
Real Club Marítimo	4	4	2	1						2	4
Real Club Náutico	18	16	12	14	3					10	18
Total	76	59	48	32	8	14	3	38	38	79	

Al comparar estos datos con Calatayud (2002), observamos que el origen de toda entidad deportiva ha estado formada por individuos aficionados a la práctica de una actividad deportiva, generalmente en instalaciones privadas, y han estado regidas por cuotas reglamentarias. Tal como hemos visto en el artículo 42 y 43 de los estatutos del Real Club de Regatas de Alicante, estudio llevado a cabo en esta tesis doctoral, las entidades náutico deportivas como organizaciones privadas sin ánimo de lucro que son se sustentan, en primer lugar, por las aportaciones de los socios a través de sus cuotas reglamentarias y cuotas por los diversos servicios que presta a su masa social y, en segundo lugar, las subvenciones oficiales que conceden a este tipo de entidades. Esto es un claro ejemplo de que este tipo de entidades sin ánimo de lucro necesitan de una financiación porque las fuentes tradicionales de ingresos de las federaciones deportivas, van siendo insuficientes. Lo que sí es cierto es que la Administración ha venido utilizando como política de fomento al deporte las subvenciones deportivas a las que acceden estas entidades. En caso de no recibir la subvención que solicitan, los clubes náuticos se ven obligados a recurrir a otras vías de financiación, entre las cuales, lógicamente tienen gran importancia las aportaciones de empresas privadas en forma de patrocinio para algún evento de la entidad (Arribas, 1998).

En la tabla número 6.45. se han cruzado las variables: “tipo de entidad deportiva náutica” y las variables “qué tipo de actividades realiza el Club para la masa social”. Como resultado de esta correlación, podemos afirmar que el valor del test de Fisher (2,37) ha salido significativo ($Z=2,37$; p -valor asociado al test de Fisher = 0,009) para la categoría formación para los Reales Clubes Náuticos. Por lo tanto, los Reales Clubes Náuticos se caracterizan mayoritariamente por realizar actividades e iniciativas de formación para la masa social.

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Tabla 6.45. Tipo de entidad deportiva náutica- Tipo de actividad que realiza el Club para la masa social

Tipo de entidad deportiva Náutica	¿Qué tipo de actividades e iniciativas realiza su entidad para la masa social?										Total
	Deportivas	Sociales	Relaciones institucionales	Culturales	Formación	Solidarias	Educativas medioambientales				
Asociación Kitesurf	1	1									1
Asociación Náutica Deportiva	3	2	1	1	2	1	2				3
Club de Vela	4	4			3	3	3				5
Club Marítimo	3	3		1	2	2	1				3
Club Náutico	35	26	7	18	16	12	13				35
Club Windsurf	3	1			1						3
Otras...	1										2
Real Club de Regatas	5	5	1	4	3	2	1				5
Real Club Marítimo	4	4	1	3	3	4	2				4
Real Club Náutico	18	16	7	11	15	9	9				18
Total	77	62	17	38	45	33	31				79

Lo más similar encontrado en la bibliografía son los temas que trataron en el II Simposio de Clubes Náuticos celebrado el mes de noviembre de 2015 en Palma de Mallorca. Uno de los temas claves que trataron fue en elaborar un código ético y dotar un órgano de control independiente, que vele por las buenas prácticas en el club náutico. Esto quiere decir que el colectivo reflexiona sobre la necesidad de poner en marcha temas educativos, mejoras de medioambiente e innovación y desarrollo para explotar sus valores en materia de formación, inclusión, igualdad, solidaridad y sostenibilidad, y convertirlas en herramientas para comunicar.

Como resultado del cruce de las preguntas: “tipo de entidad deportiva náutica” y “comunicación con los socios por parte del Club”, observamos que no existe asociación entre ambas categorías. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

Observamos que si cruzamos la pregunta “tipo de entidad deportiva náutica” y la pregunta “motivo fundamental por el cual se desarrolla la función de comunicación”, tampoco no existe asociación entre ambas variables. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

Si cruzamos las preguntas “funciones de comunicación de la entidad deportiva náutica” y “si existe departamento que gestione la comunicación dentro del Club deportivo náutico”, observamos que no existe asociación entre la existencia o no del departamento de comunicación de Club y quien realiza las funciones de comunicación cuando no existe dicho departamento. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

En la tabla número 6.46., ha resultado significativo el cruce de la categoría “una sola persona” de la variable “número de personas que componen el departamento de comunicación”, con la categoría “Sí” de la variable “¿Existe un departamento que gestiona la comunicación dentro de su entidad?” ($Z=2,44$; p-valor asociado al test de Fisher = 0,007).

En la tabla número 6.47., han resultado significativas la categoría “Licenciatura/Grado” y la categoría “Post-Grado” de la variable “la formación académica de la persona que asume mayor grado de responsabilidad es” con la categoría “Sí” de la variable “¿Existe un departamento que gestiona la comunicación dentro de su entidad?” ($Z=2,58$ y $Z=2,38$; p-valores asociados al test Fisher = 0,005 y 0,007 respectivamente).

Por lo tanto, podemos afirmar que el departamento de comunicación de este tipo de entidades náutico deportivas está formado mayoritariamente por una sola persona con una formación académica de Licenciatura/Grado o Post-Grado.

**Tabla 6.46. Nº personas en el departamento de comunicación-
Existe departamento de comunicación en el Club**

¿Existe un departamento que gestiona la comunicación dentro de su entidad?			
Este Departamento, como estructura administrativa, está formado por	Sí	No	Total
2 o 3 personas	14	11	25
Más de 3 personas	3	1	4
Una sola persona	12	7	19
(en blanco)		31	31
Total	29	50	79

**Tabla 6.47. Formación del departamento de comunicación-
Existe departamento de comunicación en el Club**

¿Existe un departamento que gestiona la comunicación dentro de su entidad?			
La formación académica de la persona que asume mayor grado de responsabilidad es	Sí	No	Total
Diplomatura	6	5	11
Estudios básicos (E.S.O., Bachillerato, Ciclos formativos)	2	5	7
Licenciatura/Grado	14	9	23
Pos-grado (máster universitario, estudios de doctorado, título de especialista, de experto,...)	6	1	7
(En blanco)	1	30	31
Total	29	50	79

En nuestro marco teórico hemos constatado que el marketing deportivo de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro nace a mediados del siglo XX (Sanahuja, 2013). A partir de la década de los 90 es cuando en este tipo de entidades empiezan a profesionalizarse los departamentos de comunicación (Olabe, 2009). Centrándonos en las entidades deportivas sin ánimo de lucro del sector náutico, es decir los clubes náuticos, observamos que el responsable del departamento de comunicación de este tipo de entidades también llamado Dircom, suele ser miembro incluso de la propia estructura directiva y es el responsable del diseño de las estrategias comunicativas- relacionales y su posterior ejecución a través de diversas acciones. Asume sus responsabilidades desde la orientación de la planificación comunicativa y relacional, vinculada a su mapa de públicos con estrategias y acciones reflexionadas y ejecutadas en función de sus objetivos comunicativos. En cambio, si lo comparamos con Vázquez (2004), el responsable de comunicación es el encargado de la comunicación interna y externa además de otras funciones tales como relaciones institucionales, portavocía de la organización, creación de imagen corporativa, comunicación en crisis, etc. Por lo que entendemos, según los anteriores autores, que los datos coinciden en que el departamento de comunicación está formado por sólo una persona que lleva todas las comunicaciones de la entidad. En cuanto a la formación este tipo de departamentos, éstos empezaron a profesionalizarse a partir de los años 90 del siglo XXI, es decir se empezó a contar con profesionales de la comunicación (Olabe, 2009). Por este motivo, según afirmaba García (2005), este tipo de áreas crecieron un 50% respecto al 3% del siglo XX. Si comparamos los datos con el estudio llevado a cabo del Real Club de Regatas de Alicante, observamos que son similares a los resultados de esta entidad náutica deportiva puesto que existe un departamento de comunicación y prensa llevado a cabo por una persona con una formación de postgrado. La responsable de este departamento es la encargada de llevar toda la comunicación de la entidad, además de algunas funciones administrativas y las que le asigne temporalmente la dirección.

Observamos que no existe asociación entre la pregunta “qué medios de comunicación se utilizan con mayor frecuencia con los socios” y la pregunta “si esta comunicación se realiza a través de un plan estratégico”. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

En cuanto al cruce entre las preguntas “tipo de entidad deportiva náutica” y “la existencia de un plan estratégico de comunicación para trabajar con los medios de comunicación”. Observamos que no existe asociación entre ambas categorías. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

Tampoco existe asociación entre “las tareas de comunicación desarrolladas por la entidad o por las empresas externas contratadas” y “la existencia o no de un plan estratégico para

trabajar con los medios de comunicación”. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

En la tabla número 6.48., tras aplicar el test de Fisher en las variables: “tareas que desarrolla el Club en la organización de eventos deportivos” y “organización de eventos deportivos en el Club”, únicamente ha salido significativa la categoría “atención a los invitados” en la modalidad **no** para la categoría de “**se trabaja de forma conjunta entre el departamento propio y la empresa o agencia externa contratada**” ($Z=-2,39$ (negativo); p-valor asociado valor del test = 0,008). Por lo tanto, podemos afirmar que en la organización y ejecución de eventos deportivos de una entidad deportiva náutica, en la que se trabaja de forma conjunta entre el departamento propio y la empresa o agencia externa contratada **no** se desarrollan en la organización de eventos deportivos tareas fundamentales de Atención a los invitados.

**Tabla 6.48. Tareas que desarrolla el Club en la organización de eventos deportivos-
Organización de eventos deportivos en el Club**

Las tareas fundamentales que se desarrollan en la organización de los eventos deportivos desarrollados por mi entidad son:	La organización y ejecución de eventos deportivos en mi entidad se realiza:				
	Desde un departamento propio desde el que se gestiona todo el proceso.	Por parte de alguna persona o personas que tienen otras funciones, dentro de la entidad, ajenas a la organización de eventos.	Se contrata a una empresa o agencia de gestión de eventos externa que asume todo el trabajo de organización y ejecución del mismo.	Se trabaja de forma conjunta entre el departamento propio y la empresa o agencia externa contratada.	Total
Identificación de los objetivos generales y específicos del evento deportivo.	25	21		2	48
Organización y coordinación de competiciones deportivas: gestión de bases de datos para generar listados de invitados.	28	28	1	5	62
Confirmación de participantes.	30	29		6	65
Información y gestión de logística, infraestructuras y necesidades de los participantes en la competición.	29	24		5	58

Contratación externa de una agencia especializada en gestión de eventos deportivos para su apoyo en la planificación, organización y logística, infraestructuras materiales y técnicas del evento.	3	3	2	8
Atención a los invitados.	27	26	2	55
Diseño de la secuencia del evento deportivo, cronograma, localización y distribución de espacios.	23	24	4	51
Diseño del ceremonial y las normas protocolarias de las competiciones y eventos deportivos.	22	22	5	49
Localización de patrocinadores y gestión del programa de patrocinio para el evento.	20	18	4	42
Localización de colaboradores y gestión del programa de colaboración de proveedores para el evento.	19	19	4	42
Mantenimiento y gestión de contenidos multimedia de la web informativa del evento.	21	20	3	44
Gestión de la comunicación del evento a través de medios convencionales en la fase previa, durante el evento y en la fase posterior a la realización del mismo.	22	20	2	44
Gestión de la comunicación 2.0 del evento, en la fase previa, durante la celebración del mismo y en la fase post-evento.	19	16	2	37
Realizar, tras el evento, el envío de clasificaciones finales a los participantes, tanto a sus respectivas entidades de origen como a los deportistas.	19	17	3	39
Evaluación del evento para medir los resultados obtenidos.	20	16	2	38
Total	34	36	1	8

Tras la revisión bibliográfica y para entender mejor los datos, observamos que las entidades deportivas náuticas celebran eventos deportivos en un espacio de vida en el que se realiza un encuentro entre los participantes, que se agrupan para intercambiar impresiones sobre la experiencia (Desbordes y Falgoux, 2006). Ahora bien, según manifestaba Paris (1998), todo evento deportivo debe estar respaldado por un responsable o coordinador que se encargue de su planificación, ejecución y evaluación. También es importante, según afirmaban Cerezuela (2003), Ayora y García (2004), que la composición del equipo que gestiona el evento deportivo sea mediante un organigrama con una estructura organizativa y un equipo humano integral. Hay que tener en cuenta, según declaraban Año (2011), Pousada y Urdampilleta (2012), que si este tipo de entidad náutico deportiva otorga la gestión a un tercero, ambas partes serán consideradas organizadoras y podrán constituir un comité organizador. Por lo tanto, se creará el comité de honor: en el que se integran personalidades públicas, autoridades, etc., que con su nombre y aportación personal realzarán el evento. Su función es sólo representativa y de prestigio; comité de organizador: formado por personas que llevan la planificación y ejecución del evento y comité ejecutivo: formado por las personas responsables de cada área para desarrollar de manera eficaz el evento. Pero si comparamos estas aportaciones con las de Fanjul- Suárez y Magaz- González (2012), cada evento es único y merece una propia forma de gestionarse. Por un lado, nos encontramos con los factores internos que se refieren a la organización de los recursos técnicos, humanos, de logística, etc., es decir el director es el responsable de controlar todos estos recursos para cumplir los objetivos que se ha marcado el club náutico. En cuanto a los factores externos, hay que tener en cuenta el apoyo político para realizar el evento, el factor mediático en cuanto al alcance que pueda tener el evento deportivo a través de los medios convencionales, no convencionales y digitales, el factor económico para conseguir financiación (ya sea vendiendo entradas, productos promocionales, etc.) y por último, infraestructuras y equipamiento (hoteles, accesos, espacios culturales, etc.).

Ayora y García (2004) o Desbordes y Falgoux (2006), defienden que la organización y ejecución de eventos deportivos de una entidad deportiva náutica se tiene que integrar en una serie de áreas para planificar y ejecutar el evento. Estos departamentos son: el área de marketing en el que se cuida la imagen que se quiere transmitir además de controlar los aspectos de imagen y protocolo del mismo, cuidando la atención individualizada de las personas o entidades involucradas; el área económico- jurídica que trata del diseño del evento y las bases para la organización humana capaz de realizarlo, haciendo hincapié en la planificación económica y previsión de gastos; el área de logística que es la que controla la organización interna del evento en cuanto a viajes, estancias y movilidad; el área de infraestructuras dedicada a los trabajos de preparación y acondicionamiento, ya sea interior o exterior del recinto, para celebrar el evento; y el área técnica que es el área especializada dedicada a la prueba y a dar respuesta a los problemas técnicos, ayuda a participantes, jueces, árbitros, técnicos, etc.

Observamos que no existe asociación entre “el tipo de entidad deportiva náutica” y “los sectores a los que pertenecen los patrocinadores deportivos de los dos últimos años (2014-2015)”. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

En el caso de los colaboradores con los que puedan contar las entidades náuticas deportivas, se infiere que no existe asociación entre “el tipo de entidad” y “los sectores de actividad de estos colaboradores”. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

Tampoco existe asociación entre “el tipo de entidad deportiva náutica” y “quién realiza la organización y ejecución de los eventos deportivos de la entidad”. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

Vemos que no existe asociación entre la categoría “tipo de entidad deportiva náutica” y “las certificaciones de calidad obtenidas por las entidades deportivas náuticas”. En cambio, es de destacar que ninguna entidad deportiva náutica ha obtenido un certificado de Responsabilidad Social. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

Observamos que no existe asociación entre las entidades deportivas náuticas que poseen algún tipo de certificado de calidad y las categorías: ¿se ha comunicado a los socios a través de los medios propios de la entidad náutico deportiva, tales como web, revista corporativa y redes sociales, entre otras?, ¿se ha difundido en los medios de comunicación convencionales la obtención de la certificación? y ¿se ha difundido en los medios de comunicación especializados en deporte náutico la acreditación del certificado de calidad?. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

En la siguiente tabla número 6.49., podemos afirmar que las entidades deportivas náuticas que poseen algún certificado de calidad se caracterizan mayoritariamente por estar integradas en la Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos ($Z= 3,01$; p-valor asociado al test de Fisher = 0,001) y en la Asociación de Clubes Náuticos (de su CC.AA.) ($Z= 2,66$; p-valor asociado al test de Fisher = 0,004).

Tabla 6.49. Certificaciones de calidad del Club- Asociación en la que está integrada el Club

¿Su entidad deportiva posee algún certificado de calidad concedido por una Agencia de Acreditación?	Su entidad está integrada en:						Total
	Asociación de Clubs Náuticos (de su CC.AA.)	Asociación Española de Clubs Náuticos (AECN)	Confederación Española de Asociaciones de Clubs Náuticos (CEACNA)	Real Federación Española de Vela	Federación Española de Asociación de Puertos Deportivos y Turísticos (FEAPDT)	Federación Española de Remo	
No	17	9	1	39		2	46
Sí	23	9	9	28	3	7	33
Total	40	18	10	67	3	9	79

Al comparar estos datos con la revisión bibliográfica, observamos que las entidades deportivas náuticas que poseen el certificado de calidad son clubes náuticos que tienen una gestión eficaz orientada a las normas internacionales y que se han ido agrupando en Asociaciones de Clubs Náuticos en distintas Comunidades Autónomas formando la Confederación Española de Asociaciones de Clubs Náuticos (CEACNA). Estas asociaciones, como hemos comentado anteriormente, están integradas en la CEACNA que goza de personalidad jurídica propia y nace con el objetivo de fomentar el asociacionismo de clubes náuticos en torno a sus asociaciones autonómicas.

En la tabla que cruzamos las siguientes preguntas: “certificaciones de calidad del Club” y “existe plan estratégico para trabajar con los medios de comunicación”. Observamos que no existe asociación entre ambas categorías en las entidades deportivas náuticas. La tabla de doble entrada resultante la podemos ver en el ANEXO A.3.

Como conclusión de las correlaciones expuestas, afirmamos que **los Clubs Náuticos** se caracterizan mayoritariamente por estar constituidos por un número de socios inferior a 2.001 y están integrados en la Asociación de Clubs Náuticos de su Comunidad Autónoma. **Los Clubs de Windsurf** no tienen un régimen financiero para la obtención de recursos económicos basado en aportaciones de los socios a través de cuotas reglamentarias. En cambio, **los Reales Clubs Náuticos** se caracterizan mayoritariamente por tener un régimen financiero basado en subvenciones oficiales de las entidades públicas autonómicas. También, el resto de entidades náutico deportivas se diferencian por realizar la actividad e iniciativa de “formación” para la masa social.

De todas las entidades náuticas deportivas, sólo las que poseen algún certificado de calidad se caracterizan mayoritariamente por estar integradas en la Confederación Española de

Asociaciones de Clubes Náuticos y en la Asociación de Clubes Náuticos de su Comunidad Autónoma.

El departamento de comunicación de este tipo de entidades está dirigido mayoritariamente por una sola persona y su formación académica es de Licenciatura/ Grado o Post-Grado. En cuanto a la organización y ejecución de eventos deportivos de este tipo de entidades, en la que se trabaja de manera conjunta entre el departamento propio y la empresa o agencia externa contratada, no se desarrollan las tareas de atención a los invitados en la organización del evento.

Por último, el medio de comunicación más utilizado para la Asociación Española de Clubes Náuticos (AECN), para promulgar sus propuestas, iniciativas y actividades, es la revista impresa y para la Federación Española de Asociación de Puertos Deportivos (FEAPDT) es la red social Instagram.

Después de exponer las anteriores correlaciones, hemos visto oportuno definir dos tipos de perfiles, simplemente interpretando la existencia de ciertas diferencias en cuanto a la gestión relacional de este tipo de entidades. Para el primero, vamos a tratar de definir un perfil que se infiere del cruce de la categoría “tipo de entidad náutico deportiva”, con todas las categorías del resto de variables del cuestionario excepto las de respuesta libre, calculándose el test exacto de Fisher para cada una de las tablas de contingencia resultantes. El segundo perfil lo definimos distinguiendo las entidades náuticas deportivas que tienen un plan estratégico de las que no. En este caso se han cruzado las categorías de la variable “existe un plan estratégico para trabajar con los medios de comunicación” con todas las categorías del resto de variables del cuestionario excepto las de respuesta libre. En ambos casos, se ha utilizado el test exacto de Fisher para comprobar la existencia o no de asociación entre los distintos cruces de las categorías de las variables, obteniéndose los resultados que se detallan a continuación. Sólo se hace referencia a los cruces de categorías que han resultado significativos.

En cuanto al primer perfil “tipo de entidad deportiva náutica”, podemos afirmar que los **Clubes Náuticos** se caracterizan mayoritariamente por haber sido creados en la segunda mitad del siglo XX o en el siglo XXI, estar integrados en asociaciones de clubes náuticos de su Comunidad Autónoma y por haber comunicado a los socios a través de los medios propios de la entidad la obtención de la/s certificación/es de calidad. En cuanto a los **Clubes de Windsurf** se caracterizan mayoritariamente por no tener secciones deportivas de vela ligera y no tener, como régimen financiero para la obtención de recursos económicos, aportaciones de los socios a través de cuotas reglamentarias. En lo que respecta a los **Reales Clubes Marítimos** se caracterizan mayoritariamente por desarrollar tareas de comunicación por la misma entidad o por empresas externas contratadas consistentes en el diseño del *Merchandising* con motivo de eventos especiales. Por último, los **Reales Clubes Náuticos** se

caracterizan mayoritariamente por tener como régimen financiero para la obtención de recursos económicos, subvenciones oficiales de las entidades públicas autonómicas, por tener de 1.001 socios en adelante y realizar actividades e iniciativas para la masa social del tipo formación (cursos, jornadas y talleres). Para el resto de tipos de entidades deportivas náuticas no se han obtenido resultados significativos.

En cuanto al segundo perfil, las entidades náuticas deportivas que tienen un plan estratégico para gestionar la comunicación con una visión estratégica para toda la organización y sus diferentes públicos, se caracterizan mayoritariamente por:

- Existir un departamento que gestiona la comunicación dentro de la entidad.
- Tener como sección deportiva el Kayak.
- Tener como régimen financiero, para la obtención de recursos económicos, subvenciones oficiales de las entidades públicas locales.
- Los medios de comunicación utilizados con mayor frecuencia con sus socios son: Twitter, *newsletter*, Youtube y revista corporativa impresa.
- Los patrocinadores para sus eventos deportivos son los pertenecientes al sector de la hostelería y la restauración.
- Los colaboradores para sus eventos deportivos son del sector de la comunicación/agencias de publicidad.
- Las tareas fundamentales para la organización de eventos deportivos son: localización de colaboradores y gestión del programa de colaboración de proveedores para el evento, localización de patrocinadores y gestión del programa de patrocinio para el evento, diseño ceremonial y las normas protocolarias de las competiciones y eventos deportivos, mantenimiento, gestión de contenidos multimedia de la web informativa del evento y realizar, tras el evento, el envío de clasificaciones finales a los participantes, tanto a sus respectivas entidades de origen como a los deportistas.
- Su número total de socios es de 2001 en adelante.
- Tienen un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo OHSAS 18001.
- Realizan actividades e iniciativas para la masa social de tipo culturales.
- El socio deportivo es el tipo de socio que predomina en este tipo de entidades que tienen plan estratégico de comunicación.
- Las entidades que tienen un plan estratégico de comunicación con una visión estratégica para toda la organización y sus diferentes públicos desarrollan fundamentalmente la función de comunicación para obtener patrocinios culturales o solidarios para eventos, actividades e iniciativas de carácter social programados para los asociados.



Conclusiones finales y nuevas líneas de investigación

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

7. CONCLUSIONES FINALES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

7.1 Conclusiones finales

En este capítulo se presentarán las conclusiones del trabajo de investigación planteadas en base a las hipótesis y los objetivos. De este modo, verificaremos y refutaremos las hipótesis y contrastaremos los resultados sobre las aportaciones que hemos reflejado en el marco teórico.

Hipótesis 1. *La mayoría de las entidades náuticas deportivas no gestionan su comunicación desde una perspectiva estratégica.*

HIPÓTESIS VALIDADA PARCIALMENTE

Las entidades náuticas deportivas analizadas no gestionan su comunicación de manera estratégica según lo descrito y defendido por algunos autores citados en la presente tesis (Olabe, 2009 y De Asís, Gross, Lillo y Caro, 2002). Todos ellos defienden la necesidad de plantear una estrategia de comunicación global integral, dirigida a sus públicos de interés con una serie de estrategias y acciones en función de sus objetivos. Observamos cómo las entidades náuticas deportivas estudiadas no poseen un plan estratégico con los medios de comunicación (81%), y siguen gestionando su comunicación a través de los medios de comunicación convencionales, de manera lineal y sin ningún tipo de *feedback*; si utilizan algún medio de comunicación no convencional no lo gestionan de manera adecuada porque previamente no hay una estrategia de comunicación.

También podemos destacar que, aunque la mayoría de entidades deportivas náuticas no gestionan la comunicación desde una perspectiva estratégica, observamos que este tipo de entidades sí que realizan una comunicación con los socios a través de un plan estratégico descrito y defendido por algunos autores citados en la presente tesis (Monserrat, 2014; Islas, 2005; Carrillo, 2014; Massoni, 2013; Pérez González, 2005; Pérez González 2013). Todos ellos defienden la necesidad de que toda estrategia de comunicación debe estar alineada a la dirección de la organización; en el caso de una entidad deportiva náutica, para lograr los objetivos marcados, los planes estratégicos de comunicación deben de estar dirigidos principalmente a sus socios para obtener una buena imagen y reputación. Así mismo, defienden que debe de existir una comunicación bidireccional, más cercana, más humana y con más diálogo para potenciar la conectividad entre el club náutico y el socio. De este modo, vemos que las entidades que forman parte de nuestro estudio, el 50,6%, realizan una comunicación con los socios siguiendo un plan estratégico en el que se reflejen los objetivos, proyectos y actividades durante un tiempo concreto. Por lo tanto, aunque estas entidades gestionen la comunicación con sus socios de manera estratégica siguen sin plantear una estrategia de comunicación y de gestión integral en el que exista una comunicación bidireccional.

Hipótesis 1.a. *La formación de los rr.hh. que gestionan la comunicación en las entidades náuticas deportivas tiende a especializarse en esta materia.*

HIPÓTESIS NO VALIDADA

Las entidades náuticas deportivas analizadas no conocen si la persona que gestiona la comunicación tiende a especializarse en esa materia, si atendemos a algunos autores citados en la presente tesis (Almansa, 2014; Martín, 1998; Ullod, 2014). Todos ellos defienden que la relevancia de los departamentos de comunicación de una entidad, (en nuestro caso una deportiva náutica), dependen de la importancia que le den a la comunicación. Así mismo y según esto, los clubes náuticos deben de profesionalizar este tipo de departamentos porque el responsable que asume esta área es el encargado de la imagen de la entidad en los medios de comunicación convencional y no convencional. Observamos que el 39,2% de las entidades náuticas deportivas han contestado en blanco porque no saben la especialidad del responsable de comunicación. Así mismo, vemos con estos resultados que no hay interés por profesionalizar este departamento y poseer un departamento de comunicación más actual y acorde a los tiempos con las nuevas tecnologías de la información.

Hipótesis 1.b. *Las entidades náuticas deportivas siguen una comunicación convencional, aunque se tiende a las nuevas tecnologías, para difundir sus eventos/actividades a los socios.*

HIPÓTESIS VALIDADA

Las entidades náuticas deportivas analizadas se comportan desarrollando una comunicación de sus actividades deportivas y sociales a sus socios, descrita y defendida por algunos autores citados en la presente tesis (Fernández y Ramajo, 2014; Pellicer y Ruiz, 2011; Costa, 2002; Wilson, 2000). Todos ellos defienden que las entidades náuticas deportivas deben difundir a través de sus herramientas de comunicación los eventos náuticos deportivos para fidelizar a los socios y para trasladar la imagen del club náutico a través de las actividades deportivas. Por lo tanto, el socio de una entidad náutica deportiva debe estar informado de toda la actividad deportiva y social del club no sólo por afición sino también como miembro interesado de todo lo que acontece en su club náutico. Vemos que el 91,1% de las entidades náuticas deportivas estudiadas consideran que la principal función del departamento de comunicación es informar y movilizar a los socios sobre actividades deportivas y sociales programadas por la propia entidad. Por lo tanto, observamos que este tipo de entidades se preocupa de informar de toda la actividad deportiva y social al socio del club náutico porque considera que: su público principal es el socio, es el primer interesado en saber todos los eventos que se harán en su club y porque ayudará, con su participación o no, a divulgar la actividad al resto de socios o para atraer nuevos socios.

Hipótesis 2. *Los eventos que se celebran en una entidad náutica deportiva son gestionados por una persona que realiza otro tipo de funciones.*

HIPÓTESIS VALIDADA

La persona que gestiona los eventos de una entidad deportiva náutica también realiza otro tipo de funciones dentro del propio club náutico tal como sugieren algunos autores citados en la presente tesis (Desbordes y Falgoux, 2006; Shone, 2001; Galmés, 2010). Todos ellos defienden que el realizar eventos deportivos náuticos beneficia a la entidad para mantener relaciones con los asistentes y para dar una imagen positiva. También consideran que la persona que gestiona el evento no sólo se dedica a realizar funciones de coordinación, gestión de protocolo, planificación, etc., sino que gestiona una serie de funciones de otros departamentos. Observamos que en el 45,6% de entidades náuticas deportivas, que forman parte de nuestro estudio, sí hay una persona que además de encargarse de la organización y ejecución de los eventos deportivos, también realiza otras funciones ajenas a la organización de eventos. Por lo tanto, observamos que la persona que organiza los eventos en un club náutico, además de realizar las funciones de su área, sirve de apoyo para otros departamentos, ya sea administración, contabilidad, etc. Así mismo, de estos resultados, se concluye que no es un área que se centre sólo en realizar actos y eventos para la organización sino que también cumple con otra serie de funciones que seguramente no sean de su competencia y tenga que ejecutar por necesidad de la entidad.

Hipótesis 2.a. *Las organizaciones náutico deportivas cuentan con colaboradores y patrocinadores para celebrar/promocionar los eventos que organiza la propia institución.*

HIPÓTESIS VALIDADA

Las entidades deportivas analizadas se comportan siguiendo un patrón de gestión de sus recursos económicos descrito y defendido por algunos autores ya citados en la presente tesis doctoral (Arribas, 1998; Latorre, 2006; Almerich, 2012; Madill y O'Reilly, 2010). Todos ellos defienden la necesidad de una aportación económica externa en formato de patrocinio o colaboraciones, a consecuencia de la falta de ingresos de las federaciones y de subvenciones, siempre dentro de los límites éticos y legales que regulan la actividad deportiva. Vemos que como en el caso de las entidades que forman parte de nuestro estudio se dan estos dos tipos de financiación externa: las colaboraciones y los patrocinios. El 54,4% de las entidades náuticas deportivas analizadas han sido patrocinadas por instituciones/organismos públicos locales, es decir, han recibido una remuneración económica a cambio de hacerle publicidad en algún evento o acto, y el 44,3% de las entidades náuticas deportivas han recibido colaboración de empresas de alimentación/bebidas; es decir, han recibido producto/s a cambio de hacerle publicidad en

algún evento o acto. Por lo tanto, es lógico que este tipo de entidades aprovechen los eventos deportivos o sociales, en los que se reúnen socios y no socios, para ofrecer a las empresas e instituciones realizar publicidad a cambio de una cuantía económica o a cambio de una colaboración en forma de producto.

Hipótesis 3. *Los Clubes Náuticos Deportivos están acreditados por alguno de los sistemas de calidad concedida por una Agencia Acreditada.*

HIPÓTESIS NO VALIDADA

Las entidades deportivas estudiadas no siguen una norma que se ajuste a las características de algún certificado de calidad para gestionar de manera adecuada su institución, descrita y defendida en la revisión bibliográfica de la presente tesis. Así mismo, se defiende la necesidad de crear valor y diferenciación en las entidades deportivas náuticas mediante la acreditación del certificado de calidad que implica una gestión eficaz de la institución. Observamos que el 58,2% de las entidades náuticas deportivas estudiadas no posee ningún certificado de calidad otorgado por una agencia acreditada. Por lo tanto, este tipo de entidades supuestamente no ofrecen una imagen favorable de la propia entidad ni de sus servicios, puesto que no gestionan de forma adecuada los criterios, a tener en cuenta, para estar acreditados. Así mismo, no cumplen con un perfil de entidad náutico deportiva responsable y eficaz porque no ofrece un valor diferencial frente a su competencia.

Hipótesis 3.a. *La mayoría de los Clubes Náutico Deportivos comunican el sistema de calidad concedido por una Agencia Acreditada a través de distintas herramientas de comunicación.*

HIPÓTESIS VALIDADA

Las entidades deportivas estudiadas ante la acreditación del sistema de calidad por una Agencia Acreditada, gestionan de manera adecuada la comunicación con sus socios mediante las distintas herramientas de comunicación, descritas y defendidas en el estudio llevado a cabo en el Real Club de Regatas de Alicante de la presente tesis. Ante este tipo de reconocimientos, que es un valor añadido y diferencial frente la competencia, se defiende que este tipo de entidades náuticas deportivas lo comuniquen a los distintos medios de comunicación. Observamos, en el caso de las entidades que forman parte de nuestro estudio, que sí se realizan comunicaciones a los distintos medios de comunicación. Por lo tanto, el 90,9% de las entidades analizadas que tienen un certificado de calidad lo han comunicado a los socios a través de los propios medios de la institución, el 66,7% lo han difundido a través de los medios de comunicación convencionales y el 57,6% lo han divulgado a través de los medios de comunicación especializados. De este modo, podemos

decir que este tipo de entidades sí emplean los medios de comunicación para dar una imagen favorable y distinta a la de su competencia y de cara a los socios, por cumplir con los requisitos del sistema de calidad concedido.

Hipótesis 4. *La mayoría de las Organizaciones Náuticas Deportivas forman parte de la Real Federación Española de Vela pudiendo formar parte de otro tipo de Asociaciones Náuticas.*

HIPÓTESIS VALIDADA

Las entidades náuticas deportivas estudiadas se asocian y concentran en organizaciones náuticas deportivas a nivel nacional y local (Calatayud, 2002; Ráez, Quilón y Ruiz, 2012). Todos ellos defienden que para salvaguardar la práctica náutica deportiva es necesario concentrarse y unirse en asociaciones que ayudan a potenciar y difundir este tipo de deportes. Vemos, en el caso de las entidades que forman parte de nuestro estudio que se asocian y unen en asociaciones náuticas, principalmente, en la Real Federación Española de Vela (RFEV). Así mismo el 84,8% de las entidades de nuestra muestra están integradas en la RFEV, por un lado para estar informadas y resguardadas de todo lo que acontece en el sector náutico deportivo y por otro, para seguir adelante en la promoción y difusión de iniciativas interesantes e intentar estar a la vanguardia en este sector.

Hipótesis 4.a. *Las Organizaciones Náuticas Deportivas poseen una actividad principal relacionada con la vela pudiendo poseer actividades recreativas secundarias.*

HIPÓTESIS VALIDADA

Las entidades deportivas analizadas se dedican principalmente a fomentar el deporte de la vela (Méndez, 2000; Rivero, 2003). Defienden la necesidad de difundir la sección deportiva de vela ligera, que es de la que parte el origen de este tipo de entidades náutico deportivas. De este modo, observamos que el 93,7% de entidades estudiadas tienen como actividad principal la vela ligera pero también consideran otro tipo de secciones náutico deportivas. Por lo tanto, parece lógico que potencien la vela ligera porque es la sección deportiva que marcó el origen de los clubes náuticos, pero también vemos apropiado que tengan más secciones deportivas, de igual importancia que la vela, para fomentar y difundir la práctica de los deportes náuticos en este tipo de entidades.

Hipótesis 5. *La mayoría de las Organizaciones Náuticas Deportivas cuentan con un gran número de socios numerarios pudiendo contar con algunas otras figuras/tipos de socios.*

HIPÓTESIS VALIDADA

Las entidades deportivas estudiadas están formadas principalmente por el tipo de socio numerario, pudiendo contar con otras figuras de socio que también forman parte integrante de este tipo de entidades deportivas náuticas. Se defiende que en toda entidad náutica deportiva la elección de los socios integrantes de la misma dependa de la Junta Directiva, que es la responsable de la admisión de socios que cumplen con una serie de normas para formar parte de este tipo de entidad.

Vemos que en el 88,6% de las entidades náuticas deportivas analizadas el tipo de socio es numerario, aunque cuentan con otras figuras/tipos de socios. Por lo tanto, por un lado nos parece muy sensato que la persona que vaya a ser socio de este tipo de entidad pase por unas directrices del club, marcadas previamente por la Junta Directiva, para que la propia entidad deportiva náutica se salvaguarde del tipo de persona que acepta como socio. Por otro lado, nos parece lógico que la figura de socio numerario sea la figura principal de la que están compuestas los clubes náuticos, en su mayoría, porque es de la que parten casi todas, por no decir todas, las clases de socios que existen en este tipo de entidades.

Hipótesis 6. *La mayoría de los Clubes Deportivos Náuticos son considerados como Clubes Náuticos, pudiendo ser otro tipo de Entidad Deportiva Náutica.*

HIPÓTESIS VALIDADA

Las entidades deportivas analizadas son consideradas como clubes náuticos siguiendo el patrón de sociedades sin ánimo de lucro, pudiendo tener otra denominación (Méndez, 2000; Chapapría, 2000; Rivero, 2004). Se defiende el origen de las primeras sociedades deportivas que practicaban la actividad náutica y que supusieron la creación de este tipo de entidades. Observamos que el 44,3% de las entidades analizadas son denominadas Clubes Náuticos pudiendo existir otras denominaciones para este tipo de instituciones. Así mismo, entendemos que el nombre de creación de este tipo de entidades se mantenga y siga existiendo después de muchos años, pero también comprendemos que puedan derivar del mismo otro tipo de nominaciones porque, tanto unas como otras, son sociedades sin ánimo de lucro que pretenden fomentar y difundir la práctica náutica deportiva.

Podemos concluir este epígrafe, manifestando que las entidades deportivas náuticas son denominadas Clubes Náuticos porque nacen como lugares de reunión de las élites locales, llegando a ser las primeras sociedades deportivas españolas que se constituyen como

entidades sin ánimo de lucro. Estas entidades deportivas náuticas fueron impulsadas por la monarquía logrando, algunas de ellas, tener el título de “Real”. En cambio otras, pensamos que mantuvieron su nombre: Club de Vela, Club de Regatas, Club Windsurf, etc., a consecuencia de la práctica deportiva náutica de un grupo de aficionados. No obstante, sea cual sea su denominación, todas ellas promocionan el deporte náutico y prueba de ello es que este tipo de organizaciones fueron fomentando la práctica de la vela, que fue uno de los deportes que practicaba la aristocracia de la época. Esto trajo consigo la creación de la Federación Española de Clubes Náuticos a principios del siglo XX, actual Real Federación Española de Vela (RFEV), en la que a día de hoy están inscritos los Clubes Náuticos de España, además de estar adscritos a otras Asociaciones Españolas, tales como: la Asociación de Clubes Náuticos de cada Comunidad Autónoma, Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos, Asociación Española de Clubes Náuticos. Este tipo de agrupaciones o de asociacionismo deportivo de Clubes Náuticos, Clubes de Regatas, Clubes Marítimos, Clubes de Vela, etc., representado en la RFEV y en el resto de asociaciones nace con el objetivo de defender conjuntamente los intereses del sector náutico y, para fomentar y difundir la náutica deportiva. En la actualidad, estas entidades están constituidas principalmente por la figura de socio numerario, además de socios de mérito, de honor, familiar y deportiva.

Actualmente, muchas de estas entidades náuticas deportivas no poseen un sistema de calidad certificado por una agencia acreditada pero las que sí acreditan tenerlo, por ejemplo el Real Club de Regatas de Alicante, poseen unas connotaciones asociadas a una instalación náutica con un nivel de calidad óptimo y que ofrece más y mejores servicios para los socios y visitantes. Esta acreditación suelen comunicarla a los socios y a los medios convencionales y especializados a través de las distintas herramientas de comunicación del club. En cuanto al departamento de comunicación de estas entidades no sigue una planificación estratégica con los medios de comunicación. Por lo tanto, se corrobora una de nuestras principales hipótesis de partida: la nula gestión estratégica de la comunicación en las entidades náuticas deportivas. En cambio, sí que se emplea una comunicación estratégica con los socios, transmitiéndoles los objetivos, proyectos y actividades a difundir por parte de la entidad. En un principio con el típico tablón de anuncios y *mailing* corporativo, llegando a utilizar las nuevas tecnologías con la web corporativa y la red social Facebook. De este modo, pensamos que las entidades deportivas náuticas sólo se centran en realizar comunicaciones con los socios, ejerciendo un tratamiento informativo diferente, sin tener en cuenta el plantear una comunicación bidireccional con sus públicos de interés y mucho menos proyectan una estrategia global de comunicación integral. Así mismo, observamos que los responsables de dicho departamento sí tienen una formación académica de Licenciatura- Grado tendiendo a la especialización de Posgrado. Además de gestionar el departamento de comunicación de la entidad náutico deportiva realizan otras funciones tales como: organizar y coordinar eventos, difusión de los eventos y competiciones en los medios de comunicación, apoyo en la

planificación y organización de competiciones, y búsqueda de patrocinadores, colaboradores, entre otras. En cuanto a la organización de algún evento deportivo, estas entidades suelen contar en algunos casos, con algún tipo de subvención concedida por alguna administración local y también, se suelen apoyar de patrocinadores y colaboradores de distintos sectores, para llevar a cabo el acontecimiento deportivo.

7.2. Nuevas líneas de investigación

A continuación detallamos las nuevas líneas de investigación, que hemos identificado y que proponemos para futuras investigaciones a partir de esta tesis doctoral.

- Realizar un estudio análogo pero ampliando la muestra a nivel europeo para poder comparar ambos contextos geográficos.
- Análisis de un estudio análogo de las asociaciones náuticas deportivas, autonómicas y nacionales ubicadas en todo el territorio nacional.
- Estudio de la relación de las entidades náuticas deportivas con las administraciones públicas en materia de subvención y patrocinio de eventos deportivos, con objeto de conocer cómo las administraciones públicas se involucran y se implican en fomentar el deporte náutico.
- Grado de conocimiento del régimen concesional y de prórroga establecida a las entidades deportivas náuticas a través de la Ley de Costas y la Ley de Puertos del Estado. Dicho estudio podría tomar en consideración el origen de las instalaciones náuticas como organizaciones deportivas de recreo.
- Trámites a seguir para crear un club náutico deportivo en el siglo XXI. Investigar sobre el proceso y la gestión para la nueva creación de una entidad deportiva náutica sin ánimo de lucro.
- Investigar sobre el grado de profesionalización que tienen las distintas áreas que forman parte de este tipo de entidades náutico deportivas. Se conocerá la gestión y procedimientos para seleccionar al personal que forma parte de estas entidades deportivas sin ánimo de lucro.
- Estudio de los medios de comunicación, convencionales y no convencionales, como transmisores de la imagen y promoción de la náutica deportiva. Podremos conocer la importancia que se le da a los deportes náuticos en los medios de comunicación.
- Investigación de los eventos náuticos como instrumentos de promoción e imagen para las instituciones y empresas. Se analizarían los intereses que tienen las organizaciones para asociar su marca con los deportes náuticos.

- Investigar sobre todos los procedimientos que una entidad náutica deportiva debe seguir para obtener los certificados de calidad por una agencia acreditada. Se conocerían todos los requisitos y normas que deben cumplir una entidad náutica deportiva para obtener este tipo de certificados.
- Analizar las normas que siguen las entidades náuticas deportivas para formar parte de alguna asociación náutica deportiva a nivel local, autonómico y nacional. Se conocerían todos los trámites a seguir para que este tipo de entidades sean miembros de una asociación náutica deportiva.
- Realizar un estudio de similares características y planteamiento a éste, pero en otro tipo de entidades deportivas diferente al náutico, (clubes de fútbol, equipos de baloncesto, etc.) para conocer la planificación y gestión de la comunicación en este tipo de organizaciones.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Referencias

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

PUBLICACIONES Y FUENTES DOCUMENTALES

- Acosta, R. (2002). *Managing sport organizations*. Canadá: Human Kinetics.
- Aguado, G. (2015). Inbound Marketing en LinkedIn para la gestión de marca. *Revista ICONO14*, 13(1), 105-124. doi: 10.7195/ri14.v13i1.741
- Alet, J. (2000). *Cómo obtener clientes leales y rentables; Marketing relacional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Almansa, A. (2004). Historia de los gabinetes de comunicación en España. *Historia y comunicación social*, 9, 5-21. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1075286>
- Almansa, A. (2004). *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación. El caso andaluz* (Tesis doctoral no publicada).Universidad de Málaga, Málaga.
- Almansa, A. (2005). Relaciones Públicas y gabinetes de comunicación. In *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 70, 117-132. Recuperado de:
<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32/02112175n32p117.pdf>
- Almansa, A. (2006). Gabinetes de comunicación. Estudio sobre su presencia en las organizaciones. In *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 34, 223-237. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55454/64586>
- Almansa, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: La dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social y Publicaciones.
- Alonso, E.J. (2003). Del yachting a la vela, de los caballitos a la piscina. La sociabilidad de las élites y sus espacios: Club Marítimo de Abra-Real Sporting Club de Bilbao. *Varsovia*, 33, 159-190. Recuperado de:
<http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/vasconia/vas33/33159190.pdf>
- Alonso, J. (2008). El sitio web como unidad básica de información y comunicación. Aproximación teórica: definición y elementos constitutivos. *IC Revista Científica de Información y Comunicación*, 5, 226- 247. Recuperado de:
<https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/33488>
- Álvarez, J.F., Jiménez-Buedo, M., Teira, D. y Zamora, J. (2005). *Filosofía de las ciencias sociales*. Madrid: UNED.
- Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Amador, R. (2002). *El líder y la cultura organizacional: su incidencia en la eficacia de la empresa*. Las Palmas de Gran Canarias: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Andrade, H. (1991). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.

- Antoine, C. (2007). Patrocinio y Esponsoring Deportivo: La Comunicación por el Acontecimiento. *Re- Presentaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad*, 3, 167-183. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28236237_Patrocinio_y_Esponsoring_Deportivo_La_Comunicacion_por_el_Acontecimiento
- Añaños, E. y Padilla, A. (2011, Mayo). *Jóvenes internautas: comportamiento y reactividad psicológica ante la publicidad de internet*. Comunicación presentada en el I Congreso Comunicación y Educación: estrategias de alfabetización mediática, Barcelona. Resumen recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2011/89671/jovenescomunicacio_ananos_a2011.pdf
- Año, V. (2011). *Organización de eventos y competiciones deportivas*. Valencia: Universidad de Valencia
- Aragón, P. (1991). *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Málaga: Unisport/Junta de Andalucía.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New York: Harper Collins.
- Arribas, J. F. (1998). Incentivos al patrocinio deportivo. Hacia una nueva perspectiva. *La Ley: Revista jurídica española de doctrina, jurisprudencia y bibliografía*, 5, 1705-1710. Recuperado de: <http://www.iusport.es/opinion/arribas.htm>
- Asociación Canaria Clubes Náuticos. Recuperado de: <http://on.fb.me/1QufqJ9> (web en construcción)
- Asociación Clubes Náuticos de Baleares. Recuperado de: <http://www.acnauticosbalears.com>
- Asociación de Clubes Náuticos de la Comunidad Valenciana (ACNCV) (2011). *Conclusiones al I Simposio de Clubes Náuticos*. Recuperado de: <http://www.acncv.org/wp-content/uploads/2014/07/CONCLUSIONES-SIMPOSIO-NACIONAL-DE-CLUBES-20111.pdf>
- Asociación de Clubes Náuticos de la Comunitat Valenciana. Recuperado de: <http://www.acncv.org>
- Asociación de Clubes Náuticos Galicia. Recuperado de: <http://www.asnauga.com>
- Asociación de Clubes Náuticos, Puertos Deportivos y Turísticos de la Región de Murcia. Recuperado de: <http://www.clubesnauticosmurcia.es>
- Asociación Deportes Olímpicos. Recuperado de: <http://www.ado.es>
- Asociación Española de Clubes Náuticos. Recuperado de: <http://www.aeclubesnauticos.com>

- Avogadro, M.E. (2008). Mediaciones Tecnológicas: el entramado invisible del ciberespacio. *Mediaciones Sociales*, 3, 393-412. Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mediars/Mediaciones3/Indice/Avogadro/avogadro.html>
- Ayora, D. y García, E. (2004). Organización de eventos deportivos. Barcelona: Inde.
- Báez, C. J. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: Intec
- Bagehot, R. y Nuttall, G. (1990). *Sponsorship, Endorsement and Merchadising: A Practical Guide*. Waterlow.
- Baluja, M. (2005, Febrero). *Alternativas gerenciales para el perfeccionamiento de la gestión deportiva en las organizaciones deportivas de base*. Comunicación presentada en el V Congreso Internacional Virtual de Educación, Cuba. Resumen recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24728/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Barroso, C. y Martín, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: Esic.
- Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). Metodología de la investigación en Ciencias Sociales: Apuntes para un curso inicial. [artículo en línea]. Recuperado de: http://www.cse.edu.uy/sites/www.cse.edu.uy/files/documentos/FCS_Batthianny_2011-07-27-lowres.pdf
- Becerra, E. (2010). El escaparate online de la empresa: un nuevo espacio para la Comunicación Corporativa. *Icono* 14, 15, 207- 219.
doi: <http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v8i1.290>
- Bedmar, C. L. (2009). *Evaluación financiera de la inversión en un puerto deportivo. Análisis de rentabilidad y sensibilidad* (Tesis doctoral no publicada). Escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Barcelona.
- Berry, L. (1983). Relationship Marketing. *American Marketing Association*, 4, 404-411. Recuperado de: <http://personal.psu.edu/jxb14/JMR/JMR1987-4-404.pdf>
- Billings, A. (2010). *La comunicación en el deporte*. USA: UOC.
- Billorou, O.P. (1997). *Introducción a la Publicidad*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Blanco, E. (1999). *Manual de la Organización institucional del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Blanco, E. (2010). *Los modelos asociativos del deporte en España* (Tesis doctoral no publicada). INEFC, Lleida.
- Bossolasco, A. (2013). La NTE ofrece una renovada visión de la comunicación organizacional. *Revista Dircom social*, 101, 40. Recuperado de: <http://revistadircom.com/tapas/edicion/1449-revista-dircom-101-nueva-teoria-estrategica.html>

- Brotons, J.M. (2005). La comunicación integral aplicada a las entidades deportivas. Confección de un Plan de Comunicación Integral para Entidades Deportivas. *Educación física y deportes*, 89. Recuperado de: www.efdeportes.com/efd89/comunic.htm
- Brown, W. y Moberg, D. (1983). *Teoría de la organización y de la administración. Enfoque integral*. México: Limusa.
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. México: Siglo XXI.
- Bunge, M. (2014). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Burriel, J.C. (1992). Las leyes del deporte: exponentes de realidades y políticas sociodeportivas diferentes. *Apunts: Educación física y deportes*, 27, 48-57. Recuperado de: <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=983>
- Calatayud, F. (2002). *De la gimnasia de Amorós al deporte de masas (1770-1993): una aproximación histórica a la educación física y el deporte en España*. Valencia: Ayuntamiento de Valencia.
- Caldevilla, D. (2010). Nuevas lecturas del concepto de publicidad a partir de las TIC. *Questiones publicitarias*, 15, 35-51. Recuperado de: http://www.macei.es/pdf/n15/articulos/3_Nuevas_lecturas_del_concepto_de_publicidad_a%20partir_de_las_TIC.pdf
- Cámara de Comercio e Industria de Marsella (2011). *Puertos Náuticos en el Mediterráneo*. Recuperado de: http://www.camaramalaga.com/fileadmin/doc/turismo/estudios/NAUTICO_ESPANOL.pdf
- Campillo, C., Castelló, A. y Ramos, I. (2014). La gestión estratégica de la marca en los eventos empresariales 2.0. *Adresearch Esic*, 10, 52-73. Recuperado de: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/46976/1/2014_Campillo_et_al_aDResearch.pdf
- Campos, C. (1997). *Marketing y Patrocinio deportivo*. Barcelona: GPE Colección Gestión Deportiva.
- Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20, 165-193. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Cárdenas, M.L. (2000). *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla*. (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Caroggio, M. (1996). *Patrocinio deportivo: del patrocinio de los Juegos Olímpicos al deporte local*. Barcelona: Ariel.
- Carrillo, M.V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Mediterranean Journal of Communication*, 5(2), 22-46. Recuperado de: <http://www.mediterranea-comunicacion.org/Mediterranea/article/view/126>

- Carta Europea del Deporte. Recuperado de:
<http://www.femp.es/files/566-69-archivo/CARTA%20EUROPEA%20DEL%20DEPORTE.pdf>
- Cazorla, L.M. (1979). *Deporte y estado*. Barcelona: Labor
- Cea, M.A. (1996). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cerezuela, B. (2003). *La información y documentación deportiva y los grandes eventos deportivos*. Presentado en las Jornadas de Documentación Deportiva, Málaga. Recuperado de: http://olympicstudies.uab.es/pdf/WP086_spa.pdf
- Chapapría, V.E. (2000). El planteamiento de infraestructuras para el turismo náutico. *Cuadernos de Turismo*, 6, 29-44. Recuperado de:
<http://revistas.um.es/turismo/article/view/22681/21961>
- Chiesa de Negri, C. (2005). *CRM, Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional*. Bilbao: Deusto.
- Cobbs, J.B. (2011). The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 26(8), 590-601. doi:
<http://dx.doi.org/10.1108/08858621111179868>
- Cobo, F.B., Hervé, A. y Aparicio, M.S. (2010). Emprender en clave de marketing: propuestas conceptuales y prácticas. *Anuario jurídico y económico escorialense* (43), 372- 392. Recuperado de:
<http://www.rcumariacristina.net:8080/ojs/index.php/AJEE/article/view/21/17>
- Colás, M.P., Romero, S., De Pablos, J. (2007). *Educación física, deporte y nuevas tecnologías* Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.
- Comité Olímpico Español. Recuperado de: <http://www.coe.es>
- Comité Paralímpico Español. Recuperado de: <http://www.paralimpicos.es>
- Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA) (2011). *Importante consenso en el Simposio Nacional de Clubes Náuticos*. Recuperado de:
http://www.ceacna.com/noticias2011_1.html
- Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA) (2015). *Conclusiones al II Simposio de Clubes Náuticos*. Recuperado de:
http://www.simposioclubsnauticos.es/uploaded_files/Document_2190_20151214181055_es.pdf
- Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA). Recuperado de:
<http://www.ceacna.es>

- Consejo Superior de Deportes (2006). *Instalaciones Deportivas de la Comunidad de Madrid. Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005*. Recuperado de:
<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/inst-dep/censo/publicaciones-censo-2005-madrid.pdf>
- Consejo Superior de Deportes. *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas*. Recuperado de:
<http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/1CenInstDep>
- Consejo Superior de Deportes. *Estructura del Deporte Español. Evolución y Síntesis*. Recuperado de: <http://www.csd.gob.es/csd/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/3-estructura-del-deporte-espanol/>
- Consejo Superior de Deportes. *Evolución histórica del Consejo Superior de Deportes, órgano rector de la política deportiva española, desde 1941 hasta la fecha*. Recuperado de:
<http://www.csd.gob.es/csd/legislacion/estructura-del-deporte-espanol/1-estructura-del-deporte-espanol>
- Consejo Superior de Deportes. Recuperado de: <http://www.csd.gob.es>
- Copeland, R., Frisby, W. y McCarville, R. (1996). Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective. *Journal of Sport Management*, 10, 32-48. Recuperado de:<http://journals.humankinetics.com/AcuCustom/Sitename/Documents/DocumentItem/7690.pdf>
- Corti, B., Holam, C., Donovan, R., Grisell, S. y Carroll, A. (1995). Using sponsorship to create healthy environments for sports, racing and arts events. *Int, 10*, ppn Australia. *Health Promot Int*, 10, 97-185. Recuperado de:
<http://heapro.oxfordjournals.org/content/10/3/185.short>
- Costa, J. (1990). *La identidad corporativa*. Barcelona: Ciac.
- Costa, J. (2001). *El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Costa, J. (2002). *La imagen corporativa*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Crozier, M. (1963). *The Phénomène Bureaucratique*. París: Du Sevil.
- Cutlip, S., Center, A. y Broom, G. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- De Asís, A., Gross, D., Lillo., E. y Caro, A. (2002). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- De Bustos, R. (2012). El gabinete de prensa ante el nuevo ecosistema informativo digital. *AdComunica*. 4, 223-227. doi: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.4.14>
- De Moragas, M. (2007, Noviembre). *Comunicación y deporte en la era digital*. Comunicación presentado en el IX Congreso de la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte (AEISAD), Palmas de Gran Canaria. Resumen recuperado de:
http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107_spa.pdf

- De Moragas, M., Moreno, A.B., & Kennett. C. (2003). Legacy of symbols of the Olympic Games: 1984-2000. Recuperado de:
<http://olympicstudies.uab.es/olympiclegacy/pdf/web/legacy.pdf>
- De Pablos, C. (2003). *Actitudes en la utilización de las tecnologías web para la comunicación en las entidades deportivas*. Ponencia presentada en el taller de trabajo Nuevas Tecnologías aplicadas al Deporte. Resumen recuperado de:
http://www.kirolzerbitzua.net/adminkirolak/docsdin/De%20Pablos%20Herederero_Aptitudes%20en%20la%20utilizaci%C3%B3n%20de%20la%20tecnologias%20web.pdf
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid. Fragua.
- Della Porta, D. y Keating, M. (2013). *Enfoques y metodologías en las Ciencias Sociales: Una perspectiva pluralista*. Madrid: AKAL.
- Desantes-Guanter, J. M. y López, J. (1996). *Teoría y técnica de la investigación científica*. Madrid: Síntesis.
- Desbordes, M. y Falgoux, J. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo*. Barcelona: Inde.
- Dolphin, R. (2003). Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 173-186. doi:
<http://dx.doi.org/10.1108/13563280310487630>
- Domínguez, D. (2011). El deporte: un camino para la igualdad de género. *Prisma Social*, 7, 1-27. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3805737>
- Donald, M. (1996). Las nuevas tecnologías de la información y el ejercicio liberal de la profesión periodística, en J. Maciá coord. *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*, (pp. 53-77). Madrid: Ciencia 3.
- Duverger, M. (1996). *Métodos de las ciencias sociales*. Barcelona: Ariel.
- El fisco. *Sociedades Privadas sin ánimo de lucro*. Recuperado de:
http://www.elfisco.com/articulos/articulo.aspx?art_id=11
- Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Argentina: Edicial.
- Enrique, A.M. y Morales, F. (2009). Estructura de la comunicación empresarial. *Pensar la Publicidad*, 2(2), 63-80. Recuperado de:
<http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0808220063A/15428>
- Etzioni, A. (2013). *La dimensión moral: hacia una nueva economía*. Madrid: Palabra.
- Fanjul-Suárez, J.L. y Magaz-González, A.M. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 12(45), 138-169. Recuperado de:
<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista45/artorganizacion209.pdf>

- Farías, E., Seguí, J., Fuster, J. y Gil, G. (2014). El deporte para todos en la organización de eventos deportivos. Las motivaciones de participación y el grado de satisfacción como posibles indicadores de control. El caso de la Trekorientación® Bosque de Poblet. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 25, 73-76. Recuperado de: <http://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/viewFile/34483/18617>
- Farrelly, F., Quester, P. y Burton, R. (2006). Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management*, 35, 1016-1026. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850106000952>
- Fayol, H. (1916). *Administración General e Industrial*. Alicante: Universitaria.
- Federación de Vela de la Comunidad Valenciana (FVCV) (2013). *Los Clubes Náuticos y la FVCV trabajarán para acercar el deporte náutico a todos los ciudadanos*: Recuperado de: <http://www.fvcv.es/los-clubes-nauticos-y-la-fvcv-trabajaran-para-acercar-el-deporte-nautico-a-todos-los-ciudadanos/>
- Federación de Vela Región Murcia (2011). Simposio Nacional de Clubes Náuticos 2011. Recuperado de: http://www.fvrm.es/index.php?option=com_contentyview=articleid=231%3Asimposio-nacional-de-clubes-nauticos-2011yItemid=1
- Federación Española de Asociaciones de Puertos Deportivos y Turísticos (FEADPT) (2014). *Informe Anual Puertos Deportivos y Turísticos 2013*. Recuperado de: http://www.feapdt.es/wp-content/uploads/2014/08/20140324-Puertos_2013.pdf
- Federación Española de Baloncesto. Recuperado de: <http://www.feb.es>
- Femenía, S. (2012). La gestión del patrocinio múltiple en el ámbito deportivo: perspectiva relacional y/o de red (Tesis doctoral no publicada). Universidad Cardenal Herrera- CEU, Valencia.
- Fernández, E. y Ramajo, N. (2014). La comunicación en el deporte global: los medios y los Juegos Olímpicos de verano (1894-2012). *In Historia y comunicación social*, 19, 703-714. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/45171/42532>
- Fernández, E. (2013). *The Olympic Games and Media. Manuscrito no publicado*, Departamento de Comunicació Audiovisual i Publicitat. Centre d'Estudis Olímpics. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Fernández, E. y Ramajo, N. (2014). La comunicación en el deporte global: los medios y los Juegos Olímpicos de verano (1894-2012). *In Historia y comunicación social*, 19, 703-714. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/45171/42532>
- Ferrand, A. (1995). *La Communication par l'événement sportif: entre émotion et rationalité*. París: EPS.

- Fira de Barcelona, Departamento de Investigación y Estrategia de mercado (2006). *La náutica deportiva y de recreo en España 2006*. Recuperado de: <https://www.google.es/#safe=active&q=la+nautica+deportiva+y+de+recreo+en+espa%C3%B1a.+Departamento+de+estudios+economicos.+Barcelona>
- Flores Vivar, J.M. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 33, 73-81. doi: 10.3916/c33-2009-02-007
- Fontalvo, T.J., Quejada, R. y Puello, J. G. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9(1), 80-87. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3797779>
- Frías, A. (2013). CiNTE: La visión de una teoría hecha experiencia. *Revista Dircom social*, 101, 65. Recuperado de: <http://revistadircom.com/tapas/edicion/1449-revista-dircom-101-nueva-teoria-estrategica.html>
- Fuente, C. (2007). *Protocolo para eventos. Técnicas de organización de actos I*. Madrid: Ediciones Protocolo.
- Galindo, J. (2013). ¿Qué queda por hacer con la NTE?. *Revista Dircom social*, 101, 57. Recuperado de: <http://revistadircom.com/tapas/edicion/1449-revista-dircom-101-nueva-teoria-estrategica.html>
- Galmés, M.A. (2010). *La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing. Modelo integrado y experiencial* (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Málaga, Málaga.
- Gambau, V. (2004). Estudio sobre la Gestión de los Clubes Deportivos en Galicia. *Investigación y marketing*, (83), 71. Recuperado de: <http://old.aedemo.es/socios/revista83/ad-83-12.pdf>
- García-Reche, A., Marco-Serrano, F. y Nieto, D. (2010). *Los Puertos Deportivos en España: Estructura, Modelos de Gestión y Resultados Económicos-financieros*. Recuperado de: http://www.thinkcom.es/pdf/Informe_thinkcom_puertos_deportivos.pdf
- García, B. (2005). Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación. La Coruña: Netbiblo.
- García, J. (2000). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, J.M. (1985). *Teoría de la organización y sociedad contemporánea*. Barcelona: Ariel.
- García, M., Lagardera, F. y Puig, N. (1998). *La organización social del deporte*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gertrudix-Barrio, M. (2012). Nativos digitales. *Revista ICONO 14*, 7, 1-6. Recuperado de: <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/issue/view/Vol%207%20%281%29>
- Gómez, A. (2014). *Filosofía y metodología de las ciencias sociales*. Madrid: Alianza

- Gómez, E. (2012). La gestión de instalaciones náuticas de recreo Su relación con el turismo náutico en la Costa Blanca. *Investigaciones Turísticas*, 4 119- 131. doi: <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2012.4.06>
- Gómez, O. (2004). Comportamiento empresarial en materia de patrocinio y sponsorización deportiva. *Apunts: Educación física y deportes*, 75, 64-75. Recuperado de: <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=290>
- Gómez, S., Opazo, M. y Martí, C. (2008). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School*, 730, 1-24. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0730.pdf>
- González, M.E. (2004). *Sociedad y deporte: análisis del deporte en la sociedad y su reflejo en los medios de comunicación en España* (Tesis doctoral no publicada). Universidad La Coruña. Coruña.
- González, M.T. (2003). *Introducción del deporte en España: su repercusión en el arte*. Madrid: Edilupa.
- Grimes, E. y Meenaghan, T. (1998). Focusing comercial sponsorship on the internal corporate audience. *International Journal of Advertising*, 17, 51- 74. Recuperado de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.1998.11104705>
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. *Classics of organization theory*, 3, 87-95.
- Guzmán, S. (2006). Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el Sistema Deportivo Español. *Educación física y deportes*, 92, 13. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1374928>
- Hampton, D.R. (1989). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hart, S. y Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference strategic. *management journal*, 15(4), 251-269. doi: 10.1002/smj.4250150402
- Heinemann, K. (1997). Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas. *Apunts: Educación física y deportes*, 49, 10-19. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=295150>
- Heinemann, K. (1999). Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo. *REIS*, 88(89), 297-342. Recuperado de: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_088_13.pdf
- Heinemann, K., Puig, N., López, C. y Moreno, A. (1997). Clubs deportivos en España y Alemania: una comparación teórica y empírica. *Apunts: Educación física y deportes*, 49, 40-62. Recuperado de: <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=715>

- Hernández, M. (2003). *Antropología del deporte en España: desde sus primeros testimonios gráficos hasta la Edad Moderna (Tesis doctoral no publicada)*. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- Hernández-Santaolalla, V. y Rubio-Hernández, M. M. (2014). Marcas compartidas. El branding relacional como base para la movilización de los consumidores. *AdComunica*, 8, 39-56. Recuperado de:
<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/218/192>
- Herranz de la Casa, J.M. (2010). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas* (Tesis doctoral no publicada). Universidad Complutense, Madrid.
- Herrero, A.G. (2009). 12.2> Modelo estratégico para la creación de una Red de Influenciadores. Séptimo Cambio Nuevos modelos (I), en R. A. Pérez González y S. Massoni (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Hodge, A. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Mexico: Prentice Hall.
- Howard, D. R. y Crompton, J. L. (2004). Sport enterprises' sources of revenue, en Howard, D. R.; Crompton, J. L. *Financing sport*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc. pp. 263- 296.
- Islas, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Chasqui*, 89, 40-47. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/160/16008911.pdf>
- Jing, S. H. U. (2010). *Impact of Sport Sponsorship on Small Businesses in China*. Comunicación presentada en Orient Academic Forum. Recumen recuperado de:
<http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201012/3-Z10.pdf>
- Joyanes, L. (2000). Cambio tecnológico y nueva sociedad de la información (cibersociedad) (última parte). *Vivat Academia*, 14, 1-12. doi: <http://dx.doi.org/10.15178/va.2000.16.1-12>
- Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016. Recuperado de:
<http://www.brasil2016.gov.br/es/olimpiadas/modalidades/vela>
- Katz, E. y Lazarsfeld, P. (1955). *Personal Influence*. Nueva York: The Free Press
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración, una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. Cómo hacer marketing en los próximos años. En: VV. AA. (2006). *Los mejores artículos de Marketing y Ventas de la historia*. Madrid: Daemon Quest.
- Landaberea, J. A. (1992). *El contrato de sponsorización deportiva*. Aranzadi: Navarra.
- Latorre, J. (2006). *El contrato de patrocinio publicitario, su regulación y la cesión de derechos de la personalidad*. Recuperado de:
http://www.iusport.es/dossier/patrocinio/j_latorre_patrocinio.htm

- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.M. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School.
- Lazarsfeld, P.F., Berelson, B. y Gaudet, H. (1944). *The people's choice: How the voter makes up his mind in a presidential campaign*. Nueva York: Columbia University Press.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw- Hill.
- Lindblom, C.E. (1959), The Science of Muddling Trought. *Public Administration Review*, 18, 79-88. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/973677?origin=JSTOR-pdf>
- Llanos, L., Goytia, M. y Ramos, A. (2004). Enfoques metodológicos críticos e investigación en ciencias sociales.
- Llorca (1990). *100 años del Real Club de Regatas de Alicante (1889-1989)*. Fotocomposición e impreso en: Such Serra, Alicante.
- Maciá, J. (1996). Más allá de los medios: el otro periodismo, en J.Maciá Eds., *Los gabinetes de prensa, alternativa profesional*, (pp. 103-121). Madrid: Ciencia 3.
- Madill, J. y O'Reilly, N. (2010). Investigating social marketing sponsorships: Terminology, stakeholders, and objectives. *Journal of Business Research*, 63(2), 133-139. Recuperado de: [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148-2963\(09\)00029-0](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148-2963(09)00029-0)
- Manucci, M. (2004). *Comunicación Corporativa estratégica. De la persuasión a la creación de realidades compartidas*. Bogotá: SAF Grupo.
- Manucci, M. (2007). *Comunicación, incertidumbre y liderazgo: Una herramienta para diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Manuscrito no publicado, Universidad de Lima, Lima. Perú.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1987). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Oxford: Wiley Organizations.
- Marín, F. (1997). *Fundamentos del Protocolo en la Comunicación Institucional*. Madrid: Síntesis.
- Martí, J. (2009). Nuevo marketing. *MK Marketing+ Ventas*, 249, 8-13. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/9/8/4/0/pd0000049840.pdf>
- Martí, J., Cabrera, Y. y Aldás, J. (2013). La publicidad actual: retos y oportunidades. *Pensar la Publicidad*, 6(2), 327-343. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/41219>
- Martín, F. (1988). *El Gabinete de Comunicación Periodismo empresarial*. Ávila: ASECOM.
- Martín, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.
- Martínez, A. (1996). *Una teoría sobre nuestra organización pública y sus principios*. Madrid: Tecnos.

- Massoni, S. (2013). El aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones. *Revista Dircom social*, 101, 43. Recuperado de: <http://revistadircom.com/tapas/edicion/1449-revista-dircom-101-nueva-teoria-estrategica.html>
- Matellanes, M. (2011). Actitudes, comportamientos y usos de diferentes generaciones de usuarios en internet. *Vivat Academia*, 115, 1-22. doi: <http://dx.doi.org/10.15178/va,2011.115.1-22>
- Mayo, E. (1946). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge: Harvard University.
- Mazo, J.M. (1994). *Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barcelona: Ariel.
- Mc Gregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. *Reflections*, 2, 6-10. Recuperado de: <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>
- Mediavilla, G. (2001). *La comunicación corporativa en el deporte*. Madrid: Gymnos.
- Meenaghan, J. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, 10, 35- 47. doi: 10.1080/02650487.1991.11104432
- Meenaghan, J. (1998b). Current developments and future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising*, 17(1), 3- 28. doi: 10.1080/02650487.1998.11104703
- Méndez, G. (2000). *Evolución del turismo náutico en España en los últimos treinta años: recreación o status social, una aproximación a la sociología del turismo náutico* (Tesis doctoral no publicada). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Merton, R.K. (1949). *Teoría y Estructuras Sociales*. Madrid: FCE.
- Mestre, J. A. (1995). *Planificación deportiva: teoría y práctica: bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte*. Barcelona: Inde.
- Mestre, J. A., Brotons, J. M. y Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva: clubes y federaciones*. Barcelona: INDE.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015). *Resumen inicial Anuario de Estadísticas Deportivas 2015*. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/gl/actualidad/2015/04/20150428-estad.html>
- Molina, J.P. (2011). *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet*. Madrid: Grupo.
- Monroy, A y Sáez, G. (2010). *Estructura y Organización del deporte en España*. Sevilla: Wanceulen.
- Monserrat, J.M. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación: una aplicación a la franquicia*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.

- Morales, F. y Enrique, A.M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi*, 35, 83-93. Recuperado de:
<http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>
- Moreno, A. (1992). El asociacionismo deportivo en España. *Deporte y Sociedad*, 13, 61-72. Recuperado de:
<http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/7Cap%C3%ADtulo%20VII.%20Deporte%20y%20Sociedad,%20el%20asociacionismo%20deportivo.pdf>
- Morgan, G. (2004). Spending on sport sponsorship? Just think of it a transfer fee. *Marketing week*, 27, Issue 11, 18. Recuperado de:
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/12534649/spending-sport-sponsorship-just-think-as-transfer-fee>
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58, 20-38. Recuperado de: <http://sdh.ba.ttu.edu/commitment-trust-jm94.pdf>
- Muela, C. (2008). La publicidad en Internet: situación actual y tendencias en la comunicación con el consumidor. *Zer*, 13(24), 183-201. Recuperado de:
<http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/3616/3248>
- Nicholls, J., Roslow, S. y Dubliss, S. (1999). Brand Recall and Brand preference at sponsored golf and tennis tournaments. *European Journal of Marketing*, 33, 365- 387. doi:
<http://dx.doi.org/10.1108/03090569910253198>.
- Núñez, J.R. (1989). *Metodología de las ciencias sociales*. Valencia: Alfa.
- O'Reilly, N., Nadeau, J., Séguin, B. y Harrison (2007). In Stadium Sponsorship Evaluation of a Mega- Sponsee: The 2004 Grey Cup. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 8(2), 179- 198. Recuperado de:<http://www.cabdirect.org/abstracts/20083174544.html;jsessionid=1B3B7B7A5CF2399724CB2F08955417A8>
- Olabe, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar la publicidad*, 3(1), 121-137. Recuperado de:
http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0909120121A/15348original/FCB54_Desembre_CAST_baixa.v1325669623.pdf
- Otero, L.E. (2003). Ocio y deporte en el nacimiento de la sociedad de masas. La socialización del deporte como práctica y espectáculo en la España del primer tercio del siglo XX. *Cuadernos de historia contemporánea*, 25, 169-198. Recuperado de:
http://eprints.ucm.es/6157/1/CHCO0303120169A_ocio.pdf
- Otker, T. (1988). Exploitation: The key to sponsorship success. *European Research*, 16(2), 77- 86.
- Ouchi, W. (1981). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis.

- Palencia-Lefler, M. (2007). Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. *Anàlisi*, 35, 153-170. Recuperado de: <http://docplayer.es/6167574-Donacion-mecenazgo-y-patrocinio-como-tecnicas-de-relaciones-publicas-al-servicio-de-la-responsabilidad-social-corporativa.html>
- Paris, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Pastor, J.L. (1997). *El espacio profesional de la educación física en España. Génesis y formación (1883-1961)*. Alcalá de Henares: Servicio de publicaciones de la Universidad de Alcalá.
- Peiró, J. M., Ramos, J., González, P., Rodríguez, I. y Tordera, N. (1995). Aspectos psicosociales de la gestión de instalaciones deportivas: implicaciones sobre las actitudes y conductas deportivas de los usuarios. *Educación física y deportes*, 39, 67-75. Recuperado de: <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=854>
- Pelayo, J.D. (2007). El derecho de asociación en la historia constitucional española, con particular referencia a las leyes de 1887 y 1964. *Historia constitucional*, 8, 95- 122. Recuperado de: <http://www.historiaconstitucional.com/index.php/historiaconstitucional/article/viewFile/33/24>
- Pellicer, M. y Ruiz, M. (2011). La estrategia digital del líder. *Barca. Revista oficial del FC Barcelona*, 54, 23-26. Recuperado de: http://medi3.fcbarcelona.com/media/asset_publics/resources/000/009/188/original/FCB54_Desembre_CAST_baixa.v1325669623.pdf
- Pérez González, R.A. (2005, Septiembre). *Estrategar: El fenómeno perdido de la teoría estratégica*. Comunicación presentado en el III Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, México. Resumen recuperado de: http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/ESTRATEGAR_RAFAEL_ALBERTO_PEREZ.pdf
- Pérez González, R.A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Pérez González, R.A. (2009). 12.1> Estrategar: un modelo antropológico del Proceso Estratégico. Séptimo Cambio Nuevos modelos (I), en R. A. Pérez González, y S. Massoni Eds., *Hacia una teoría general de la estrategia*, (pp. 2-30). Barcelona: Ariel.
- Pérez González, R.A. (2013). 10 principios de la Nueva Estrategia. *Tendencias 21*. Recuperado de: http://tendencias21.net/estrategar/10-principios-de-la-Nueva-Estrategia_a340.html
- Pérez González, R.A. (2013). NTE, nacimiento, cambios y principios. *Revista Dircom social*, 101, 6. Recuperado de: <http://revistadircom.com/tapas/edicion/1449-revista-dircom-101-nueva-teoria-estrategica.html>
- Pérez González, R.A. (2014). La estrategia como campo de estudio: ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?. *Mediterranean Journal of Communication*, 5 (2), 9-21. doi: <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.03>

- Perrow, C. (1990). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Piñeiro, J. y Rubí, A. (2007). Ambush marketing en eventos deportivos. *Indret*, 2, 2-38, Recuperado de: http://www.indret.com/pdf/439_es.pdf
- Porro, N. (1997). El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio. *Apunts: Educación física y deportes*, 1 (49), 20-30. Recuperado de: <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=713>
- Pousada, I. y Urdampilleta, A. (2012). Gestión de los grandes eventos deportivos y su alto nivel de repercusión social. *Lecturas: Educación física y deportes*, 17 (169), 5-8. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4730343.pdf>
- Puig, N., Moreno, A. y López, C. (2010). Propuesta de marco teórico interpretativo sobre el asociacionismo deportivo en España. *European Journal of Human Movement*, 2, 75-92. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2278223.pdf>
- Pujadas, X. y Santacana, C. (2003). El club deportivo como marco de sociabilidad en España. Una visión histórica (1830-1975). *Hispania*, 63 (214), 505-521. Recuperado de: hispania.revistas.csic.es/index.php/hispania/article/download/222/225
- Pujadas, X. (2011). *Atletas y ciudadanos: historia social del deporte (1870- 2010)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Quero, M.J. y Parra, F. (2005). La economía de la cultura en España: la cooperación como estrategia de mercado en el sector del ocio. *Boletín ICE económico*, 12858, 17-31. Recuperado de: http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2858_1731B6EE602C60246ABAEA2A93907563401C.pdf
- Quester, P.G. y Thompson, B. (2001). Advertising and Promotion Leverage in Arts Sponsorship Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 33-47. doi: 10.2501/JAR-41-1-33-47 Published 1 January 2001
- Ráez, R., Quilón, P. y Ruiz, A. (2012). Patrimonio histórico Español del juego y del deporte: Real Federación Española de Vela. Recuperado de: http://museodeljuego.org/wp-content/uploads/contenidos_0000001524_docu1.pdf
- Ramió, C. (1993). *Teoría de la Organización*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Ramió, C. (1999a). *Teoría de la organización y administración pública*. Barcelona: Ariel.
- Ramírez, T. (1996). Gabinetes de comunicación: de la seducción por la imagen a la obsesión por “aparecer”. *Zer*, 1. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-08-ramirez.pdf>
- Real Academia de la Lengua Española. Recuperado de: <http://www.rae.es>
- Real Club de Regatas de Alicante (2012). *Actualización de la norma ISO 9002 es la norma ISO 9001: 2008*. Recuperado de: http://www.rcra.es/docs/recrea_digital/recrea_36.pdf

- Real Club de Regatas de Alicante. *Estatutos artículos 42 y 43*. Recuperado de:
<http://www.rcra.es/estatutos.php>
- Real Club de Regatas de Alicante. *Historia*. Recuperado de: <http://www.rcra.es/historia.php>
- Real Federación Colombófila Española. Recuperado de: en <http://www.realfede.com>
- Real Federación Española de Vela (RFEV). *Clubes*. Recuperado de:
<http://www.rfev.es/default/clubes>. Consultada el 19 de febrero de 2014
- Real Federación Española de Vela (RFEV). Recuperado de: <http://www.rfev.es>
- Registro de Asociaciones Deportivas. Recuperado de:
<http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/leg-infoinst/rd1835-1991federaciones.pdf>
- Renart, L. (2001). Marketing relacional: oportunidades en internet. *Iese*, 6, 30-36.
Recuperado de: <http://www.ee-iese.com/82/82pdf/afondo3.pdf>
- Renart, L. y Parés, F. (2002). *Marketing relacional: ¿café para todos?: Harvard Deusto Marketing y Venta*, 111, 68-77. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=284306>
- Reyes, M. (1998). El corporate en España, en J. Villafañe coord., *El estado de la publicidad y el corporate en España*, (pp 151- 185). Madrid: Telefónica.
- Rivera, M. (2010). Los puertos deportivos como infraestructuras de soporte de las actividades náuticas de recreo en Andalucía. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 54, 335-360.
- Rivero, A. (2003). *Deporte y modernización: La actividad física como elemento de transformación social y cultural en España, 1910-1936*. Madrid: Comunidad de Madrid. Consejería de Cultura y Deportes.
- Rivero, A. (2004). Los orígenes del deporte español: el desarrollo de un nuevo componente cultural urbano. *Kronos*, 3(6), 29-33. Recuperado de:
http://abacus.universidadeuropea.es/bitstream/handle/11268/1822/kronos_6_4.pdf?sequence=2
- Rodríguez, A. (2012). La imagen de España a través del deporte y su protocolo. *Emásf*, 15, 21-33. Recuperado de:
http://emasf.webcindario.com/LA_IMAGEN_DEL_DEPORTE_ESPANOL.pdf
- Ruiz, J.I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Barcelona: Deusto.
- Ruiz, J.I. (1995). *Liderazgo. Fenómeno social. Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Deusto.
- Sabés, F. y Verón, J.J. (2012). *Los gabinetes de comunicación y su adaptación a la red: la incorporación de la figura del community manager*. Aragón: Asociación de periodistas de Aragón.

- Sabés, F. y Verón, J.J. (2013). *Comunicación y la red [Recurso electrónico]: nuevas formas de periodismo*. Aragón: Asociación de Periodistas de Aragón.
- Salinero, J.C. (2014). *Nuevas formas de comunicación en el deporte. El twitter de Cristiano Ronaldo*. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Sanahuja, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones publicitarias*, 1 (18), 126-143. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4595849>
- Sanahuja, G. y Blay, R. (2013). Retos para alcanzar la excelencia en comunicación corporativa en los clubs deportivos profesionales españoles. *Mediterránea de Comunicación*, 4 (1), 53-83. doi: <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2013.4.1.03>
- Sandler, D. y Shani, D. (1989). The value of sponsorship in sports marketing: an empirical study. In Leonard N. Reid (ed.), *Conference of The American Academy of Advertising*.
- Scheinsohn, D. (2010). Comunicación estratégica. *Cuaderno 33*, 17-22. Recuperado de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/164_libro.pdf
- Scheinsohn, D. y Saroka, R.H. (2000). La huella digital. Recuperado de: www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/huella.pdf
- Schlesinger, W., Alvarado, A. y Martí, J. (2012). Patrocinio deportivo: la implicación del espectador y sus efectos en la identificación y lealtad. *Cuadernos de Gestión*, 12(2), 59-76. Recuperado de: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/110292ms.pdf>
- Segundo Simposio de Clubes Náuticos. Recuperado de: <http://www.simposioclubsnauticos.es>
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35. Recuperado de: https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Mar19/Selznick_ASR_1948.pdf
- Shone, A. y Bryn P. (2001). *Successful Event Management: a Practical Handbook*. London: Continuum.
- Simon, R.A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: The McMillan Co.
- Slavat, G. y Serrano, V. (2011). La revolución digital y la sociedad de la información. Zamora: Comunicación Social.
- Sotelo, J. (2012). Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español. *Historia y Comunicación Social*, 17, 217-230. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/40607/38924>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Murcia: Limusa.
- Taylor, F. (1911). *Administración científica*. Barcelona: Orbis.

- Thinkcom: Instituto de Pensamiento Estratégico (2010). *Perspectiva del sector de los Puertos Deportivos y Clubes Náuticos en España. Informe socio-económico*. Recuperado de: http://www.thinkcom.es/pdf/Nota_de_Prensa_PDyCN_General.pdf
- Túñez-López, M., Sixto, J. y Guevara-Castillo, M. (2011). Redes sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la construcción de la agenda mediática. *Palabra Clave*, 14(1), 53-66. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3713713.pdf>
- Ullod, A. (2014). *Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación*. Valencia: Tirant Humanidades.
- Unzueta, J.A. (1999). *Reglamentación deportiva. Estatutos y reglamentos federativos*. In *Manual de la organización institucional del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Valero, J.A. y Coca, J.R. (2013). Epistemología y Hermenéutica de la ciencia: una visión desde la obra de Kuhn. *Arbor*, 189(761), a039. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2013.761n3007>
- Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Razón y palabra*, 32. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
- Van Heerden, C.H. (2001). *Factors affecting decision-making in South African sport sponsorships*. Manuscrito no publicado, Department of Marketing and Communication Management. Faculty of Economy and Management Sciences. University of Pretoria. Pretoria. South África.
- Vázquez, M.A. (2004). El profesional de las relaciones externas: los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística. Editorial Bosch.
- Vázquez, A. (1991). *Deporte, política y comunicación*. México: Trillas.
- Vázquez, M.A. (2005). Sobre Juego, Deporte y Comunicación, en J. Marín Montín coord., *Comunicación y deporte. Nuevas Perspectivas de análisis*, (pp. 9-17). Sevilla: Comunicación Social.
- Victoria, J.S. (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villegas, D. (2011). *¿Se está gestando una nueva teoría estratégica desde Iberoamérica? Revisión y comparación del campo Anglosajón e Iberoamericano*. *Zer*, 14(27), 225-249. Recuperado de: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer27-11-villegas.pdf>
- Vizer, E.A. (2011). El sujeto móvil de la aldea global. Tendencias en la sociedad mediatizada. *Mediaciones Sociales*, 8, 21-43. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/viewFile/36718/35555>
- Wagner III, J. y Hollenbeck, J. (2004). *Comportamiento organizativo. Consiguiendo la ventaja competitiva*. Madrid: Thomson.

- Weill, P. (1992). *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.
- Wilson, G.A. (1997). Does sport sponsorship have a direct effect on product sales. *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, 1(4), 1-8. Recuperado de:
<http://www.ca.gu.edu.au/cjism/wilson.htm>
- Wilson, W. (2000). La evolución de las tecnologías de información deportiva. *Revista general de información y documentación*, 10(1), 69-77. Recuperado de:
<http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID0000120069A>
- Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.
- Xifra, J. y Triadú, J.X. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Zafer, B. y Kitchen, P. (1998). Managerial Mindsets and the Symbiotic Relationship Between Sponsorship and Advertising. *Marketing Intelligence and Planning*, 16, 369- 374.doi:
<http://dx.doi.org/10.1108/02634509810237578>



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

LEGISLACIÓN Y NORMATIVA

Decreto 735/ 1966, de 24 de marzo, de puertos deportivos y Ley de Puertos Deportivos de 1969

Decreto 145/1991, de 17 de junio. Recuperado de:
http://www.iesmartilhuma.org/IES/decret_1451991_regulacio_clubs_associaicons.pdf

Leyes del deporte de las Comunidades Autónomas. Recuperado de:
<http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/maid/legislacion-web>

Ley 77/1961, de 23 de diciembre, sobre Educación Física. Recuperado de:
<http://www.boe.es/boe/dias/1961/12/27/pdfs/A18125-18129.pdf>

Ley de Puertos Deportivos de 1969. BOE núm.101, de 28 de abril de 1969. Recuperado de:
http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1969-521

Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte

Ley de Régimen Financiero de los Puertos Españoles de 1985. BOE núm.158, de 3 de julio de 1985. Recuperado de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1985-12769

Ley 8/1988, de 7 de abril, del Deporte de Cataluña. Recuperado de:
<http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leycata881.htm>

La Ley de Costas del 28 de julio de 1988. BOE núm.181, de 29 de julio de 1988. Recuperado de: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1988-18762>

Real Decreto Legislativo 15/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas. Recuperado de:
<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1989-30361>

Ley 9/1990, de 22 de junio, del Deporte de Castilla-León. Recuperado de:
<http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydcleon.htm>

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. BOE núm. 249, de 17 de octubre de 1990, páginas 30397 a 30411. Recuperado de:
<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-25037>

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Recuperado de:
<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-25037>

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Recuperado de:
<http://www.csd.gob.es/csd/informacion/legislacion-basica/ley-del-deporte>

Ley 27/1992, de 24 de noviembre de 1992. BOE núm.283, de 25 de noviembre de 1992. Recuperado de: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1992-26146>

- Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante en 1992. BOE núm.283, de 25 de noviembre de 1992. Recuperado de: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1992-26146>
- Ley 4/1993, de 16 de marzo, del Deporte de Aragón. Recuperado de: <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydaragon.htm>
- Ley 4/1993, de 16 de julio, del Deporte de la Región de Murcia. Recuperado de: <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leymurc931.htm>
- Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del Deporte de la Comunidad Valenciana. Recuperado de: en <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydvalenc.htm>
- Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general. Recuperado de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1994-26004
- Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del Deporte de la Comunidad de Madrid. Recuperado de: <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydepMadrid.htm>
- Ley 3/1995, de 21 de febrero, del Deporte de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares. Recuperado de: <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydbaleares.htm>
- Ley 1/1995, de 2 de marzo, del Deporte de Castilla La Mancha. Recuperado de: <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydmancha.htm>
- Ley 2/1995, de 6 de abril, del Deporte de Extremadura. Recuperado de: <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydextre.htm>
- Ley 8/1995, de 2 de mayo, del Deporte de la Comunidad de la Rioja. Recuperado de: <http://legislacion.derecho.com/ley-8-1995-del-deporte-de-la-comunidad-autonoma-de-la-rioja>
- Ley 21/1997, de 3 de julio, reguladora de las Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos
- Ley 8/1997, de 9 de julio, Canaria del Deporte. Recuperado de: <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydcanarias.htm>
- Ley 11/1997, de 22 de agosto, general del deporte de Galicia. Recuperado de: <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydgalicia.htm>
- Ley 62/1997, de 26 de diciembre, de modificación de la Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante.
- Ley 14/1998, de 11 de junio, del deporte del País Vasco. Recuperado de: <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydvasca.htm>
- Ley 6/1998, de 14 de diciembre, del Deporte de Andalucía. Recuperado de: <http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydandaluz.htm>

- Ley 8/1999, de 30 de julio, de la Jurisdicción Deportiva y de modificación de las Leyes 8/1988, del Deporte, y 11/1984, de creación del organismo autónomo. Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña. Recuperado de:
<http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leycata991.htm>
- Ley de Cantabria, 2/2000, de 3 de julio, del Deporte. Recuperado de:
<http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leydcatabr.htm>
- Ley 2/2000, de 12 de julio, del Deporte de la Región de Murcia. Recuperado de:
<http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leymurc001.htm>
- Ley FORAL 15/2001, de 5 de julio, del Deporte de Navarra. Recuperado de:
<http://www.deportedigital.galeon.com/legislacion/leynava1.htm>
- Ley 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios de los puertos de interés general. BOE núm. 284, de 27 de noviembre de 2003. Recuperado de:
http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-21615
- Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual
- Ley 33/2010, de 5 de agosto, de modificación de la Ley 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios en los puertos de interés general
- Ley de Contratos del Estado: Última actualización, BOE núm. 276, de 16 de noviembre de 2011. Recuperado de: <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-17887>
- Ley 2/2012, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2012
- Ley 17/2012, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2013
- Ley 2/2013, de 29 de mayo, de protección y uso sostenible del litoral y de modificación de la Ley 22/1988, de 28 de julio, de Costas.
- Ley Orgánica 9/2013, de 20 de diciembre, de control de la deuda comercial en el sector público
- Ley 22/2013, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2014
- Ley 14/2014, de 24 de julio, de Navegación Marítima.
- Ley 18/2014, de 15 de octubre, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia.
- Ley 36/2014, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del estado para el año 2015.
- Orden FOM/163/2014, de 31 de enero, por la que se modifica el anexo III del Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre.
- Real Decreto 2486/1980, de 26 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Puertos Deportivos. BOE núm. 275, de 15 de noviembre de 1980. Recuperado de:
http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1980-25004

Real Decreto Legislativo 2/2011. BOE núm.253, de 20 de octubre de 2011. Recuperado de:
<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-16467>

Real Decreto Ley 1/2014, de 24 de enero, de reforma en materia de infraestructuras y transporte, y otras medidas económicas.

Real Decreto Ley 8/2014, de 4 de julio, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Anexos

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

A.1. PLAN DE COMUNICACIÓN DEL REAL CLUB DE REGATAS DE ALICANTE

En este epígrafe, se presentan los resultados de la técnica metodológica observación participante del Real Club de Regatas de Alicante, durante un año, desde septiembre de 2012 a septiembre de 2013: uno de los clubes deportivos más antiguos de toda España fundado el 23 de abril de 1889. La investigadora mantuvo reuniones periódicas con la dirección del club para conocer las acciones de comunicación, objetivos y públicos a los que va dirigida su estrategia relacional y comunicacional. Los resultados de esta metodología, aplicada de investigación, suponen la base a partir de la cual se diseña el cuestionario para analizar la gestión de la comunicación en el universo de nuestro estudio, compuesto por los 164 Clubes Deportivos Náuticos inscritos en la Real Federación Española de Vela el 19 de febrero de 2014.

1. Análisis del modelo de comunicación del Real Club de Regatas de Alicante

A continuación, presentamos el plan de comunicación del Real Club de Regatas de Alicante durante el año 2012-2013. El modelo de comunicación de esta organización sin ánimo de lucro sigue una serie de objetivos generales de comunicación que son:

- Promover y fomentar la actividad deportiva.
- Atraer a la masa social, ya sea para practicar algún deporte o para hacerse socio.
- Informar, principalmente, a los socios de los eventos sociales y deportivos.
- Mejorar la imagen de la entidad deportiva.
- Contribuir a la mejora de la cultura corporativa de la entidad a través del desarrollo de diferentes medios de comunicación
- Introducir procedimientos que mejoren la comunicación interna y externa de la organización.
- Colaborar con otras entidades, ya sean deportivas o no, para movilizar a la masa social del club.

En cuanto a los objetivos de comunicación específicos, estos dependen del tipo de evento que realicen. Por lo tanto a medida que se vayan presentando cada uno de ellos, iremos explicando qué medios de comunicación han empleado y a qué públicos se han dirigido. Así mismo tal como se presenta en este epígrafe, el Real Club de Regatas de Alicante organiza su comunicación anual en función de la sección o el tipo de actividad. La doctoranda siguiendo los criterios de investigación científica y en concreto la metodología científica aplicada en ciencias sociales, denominada observación participante, en un principio se dedicó a observar las actividades desarrolladas en el club para en un segundo momento, intervenir y participar en su planificación, desarrollo y en la documentación de las mismas.

Así pues, los criterios que se han establecido para exponer este plan de comunicación, principalmente, han sido:

- Diferenciar los eventos sociales de los eventos deportivos.
- Distinguir cada una de las secciones que ocupan los eventos deportivos.
- Diferenciar el público al que van dirigidos los eventos sociales y los eventos deportivos.
- Explicar por qué en cada evento se han utilizado unos medios y no otros.
- Definir por qué con determinados eventos deportivos se han utilizado más herramientas de comunicación que con otros.
- Comentar la estrategia de comunicación empleada en competiciones deportivas, no organizadas por la propia institución, en las que hay representación del club.

1.1. Eventos sociales

Este tipo de acontecimientos son los que se realizan en las propias instalaciones del Real Club de Regatas de Alicante. La finalidad de este tipo de eventos es presentar o participar en un acto, que ha organizado directamente el club o en el que entidad colabora dejando un espacio en las propias instalaciones.

Las principales herramientas de comunicación que se emplean son la web corporativa, las redes sociales: *Facebook* y *Twitter*, prensa escrita, prensa *on line*, revista corporativa, entre otras.

Objetivos

- Dar publicidad y anunciar todo lo que acontece en esta institución.
- Movilizar a los socios en actos sociales principalmente organizados en el club.

Público

Todos los socios con una media de edad de 25 a 70 años, de ambos sexos, pertenecientes a este Club Deportivo Náutico.

Tabla 1. Eventos sociales 2012-2013

EVENTO	FECHA	MEDIOS
COLABORACIÓN CON LA CRUZ ROJA- MESA INSTALACIONES CLUB-	15 de noviembre de 2012	Web Club Redes Sociales
CHRISTMAS DE NAVIDAD	Diciembre de 2012	Envío a los socios-1746 postales Web Club Redes sociales
BRINDIS DE NAVIDAD	19 de diciembre de 2012	Redes sociales Web Club
ASAMBLEA DE SOCIOS	marzo de 2013	Web Club
ASAMBLEA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CLUBES NÁUTICOS	26 y 27 de abril 2013	Redes sociales Web Club Revista Club Nº15
COLABORACIÓN CON LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA CONTRA CÁNCER	12 de junio de 2013	Web Club Redes sociales
VIRGEN DEL CARMEN	16 de julio de 2013	Web Club Redes sociales Revista Club- Nº15- Prensa: Diario Información Prensa online: diario información

1.2. Eventos deportivos

Los eventos deportivos son competiciones de las distintas secciones deportivas del Real Club de Regatas de Alicante, tales como Vela Crucero, Vela Ligera, Pesca y Remo, que han participado en regatas organizadas por el propio club o que han estado presentes, representando al Real Club de Regatas de Alicante, en campeonatos oficiales organizados por otros Clubes Deportivos Náuticos.

1.2.1. Vela Crucero

a. Organizadas en las instalaciones del RCRA

En este epígrafe exponemos las competiciones organizadas por la propia entidad, es decir en las propias instalaciones del Real Club de Regatas de Alicante. En función del grado de importancia de la regata, ya sea a nivel autonómico o a nivel nacional, participan regatistas de otros Clubes Náuticos de la Provincia de Alicante o de toda España.

Los **eventos deportivos autonómicos** se anuncian dos semanas antes, a través de las redes sociales y una nota de prensa que es enviada unos días antes a los medios de comunicación. Esta misma nota de prensa se cuelga en la web corporativa del club para anunciar la regata de ese fin de semana. Una vez finalizada la competición, se hace entrega de trofeos, acompañado de *expand* o *fotocol* corporativo de la entidad, y acto seguido se informa del campeonato y de los resultados a los medios a través de la nota de prensa. Esta misma es publicada y anunciada en la web corporativa y en las redes sociales para informar a los socios en primer lugar, y en segundo lugar, a los seguidores de este tipo de actividades náutico deportivas que promueven y fomentan el deporte.

En cuanto a **los eventos deportivos nacionales**, como por ejemplo el Trofeo Tabarca, son las competiciones más reconocidas a nivel nacional por ser regatas más longevas y por el gran número de participantes procedentes de Clubes Náuticos de toda España. En este tipo de competiciones se emplean muchas más herramientas de comunicación que en las anteriores, tales como revista corporativa, dossier corporativo, lonas corporativas, redes sociales, banderolas en pantalanes, entre otras, que ayudan a dar más publicidad a este tipo de evento deportivo náutico.

Objetivos

- Promover el evento.
- Atraer a regatistas de clubes de toda España y del propio club para que participen.
- Dar status y riqueza a la propia institución deportiva a través de los medios de comunicación.

Público

Hombres con una edad comprendida de 30 años en adelante, socios y no socios del Real Club de Regatas de Alicante, que les gusta participar en regatas de alto nivel competitivo de la geografía española.

Tabla 2. Eventos Deportivos 2012- Crucero en RCRA

EVENTO	FECHA	MEDIOS
TROFEO ADAN Y EVA	9 de septiembre de 2012	Prensa: diario información diarios <i>on line</i> : masmar, información y Globalón redes sociales Web Club
TROFEO ALTURA	29 septiembre - 30 septiembre 2012	redes sociales Web Club Web FVCV diarios <i>on line</i> latabernadelpuerto.com, el periodic.com Revista club
TROFEO OTOÑO	28 de octubre de 2012	Redes sociales Web Club Prensa: diario Información Diarios <i>online</i> : Información, elperiodic.com web FVCV
TROFEO PRESIDENTE-4º PRUEBA TROFEO INTERCLUBES	10 noviembre - 11 noviembre de 2012	Prensa: diario información diarios on line: lifezona.com, información, el periodic.com, masmar.net, Valenciaeventosnauticos.com, Web FVCV redes sociales Web Club Revista Club Nº15
XLVI SEMANA NÁUTICA DE CRUCEROS	16 de diciembre de 2012	Cartelería, Lonas, TOA, Hojas inscripción, Web club, Redes Sociales, Prensa <i>online</i> : notresport.com, pladesemapesga.com, elperiodic.com, gacetacartagonova.com,sport cartagena.es, valenciaeventosnauticos.com Web FVCV Revista Nº15
TROFEO EL JAMÓN	30 de diciembre de 2012	Redes sociales Web club Prensa: diario Información Revista club Nº15 Web Club

Tabla 3. Eventos Deportivos 2013- Crucero en RCRA

EVENTO	FECHA	MEDIOS
TROFEO INICIACION	19 enero - 20 enero de 2013	No hubo regata por el temporal
XXXIII TROFEO ROMÁN BONO	16 febrero - 17 febrero de 2013	Revista Club-Nº15- Diario Información Diarios <i>online</i> : elperiodic.com, diario Información Web FVCV Web Club Redes Sociales
TROFEO ALDEBARÁN	09 marzo - 10 marzo de 2013	Revista Club-Nº15- Prensa: Rrevista Regatas web FVCV Prensa <i>online</i> : globalon.es. Alicantedeportes.es, elperiodic.com, Web Club Redes sociales
TROFEO DOS ISLAS A DOS	20 abril - 21 abril de 2013	Revista Club-Nº15- Redes sociales Web Club Prensa: Revista Regatas Web FVCV Prensa <i>on line</i> : elperiodic.com
MEMORIAL JOAQUÍN QUERO BROCHERO- TRIÁNGULO EN LA BAHÍA	5 de mayo de 2013	Revista Club-Nº15- Redes sociales Web Club
XXV TROFEO CENTENARIO	11 mayo - 12 mayo de 2013	Redes sociales Web Club
III TROFEO CALDERO DE BRONCE	1 de junio de 2013	Web Club Redes sociales Prensa: Diario Información Prensa <i>online</i> : información, elperiodic.com Web FVCV
TROFEO HOGUERAS-ALICANTE CONTRA EL CÁNCER	16 de junio de 2013	Revista Club-Nº15- Web Club Redes sociales Web FVCV Prensa <i>online</i> : masmar.net,
XVIII TROFEO TABARCA-CIUDAD DE ALICANTE	11 julio - 14 julio de 2013	Cartelería, lonas, Banderolas, TOA, Redes sociales Web corporativa, web tabarca, Prensa: diario Información y El Mundo Prensa <i>online</i> : elperiodic.com, Valenciaeventosnauticos.com y Sportcartaegna.com. Revista Club-Nº15-, Web FVCV
TROFEO ADÁN Y EVA	15 de septiembre de 2013	Redes sociales Web Club Prensa: Diario Información Diarios <i>online</i> : diario Información web FVCV
TROFEO ALTURA-CAMPEONATO AUTONÓMICO ALTURA	28 septiembre - 29 septiembre de 2013	Redes sociales Web Club Prensa: Diario Información Prensa <i>online</i> : Información, elperiodic.com, Web FVCV

b. Organizadas en otros Clubes Deportivos Náuticos

Este tipo de regatas están organizadas por un Club Deportivo Náutico distinto al Real Club de Regatas de Alicante. En esa competición participan socios del RCRA y tras finalizar la regata, el socio, el propio club o los medios de comunicación comunican que ha ganado o ha quedado en un puesto destacable. Es a partir de aquí cuando documentan e informan de la regata y envían notas de prensa de la misma a los medios de comunicación. Acto seguido publican la noticia en los medios de comunicación empleados por el RCRA, tales como la web corporativa, redes sociales, revista corporativa, entre otras, que hacen de eco para anunciar nuestro éxito.

Objetivos

- Fomentar este tipo de actividad deportiva.
- Mejorar la imagen de la entidad mediante el éxito de sus regatistas en eventos organizados fuera del propio club.

Público

Socios del RCRA, principalmente hombres, y a no socios que les gustan los deportes náuticos y que tienen una edad comprendida de 30 años en adelante.

Tabla 4. Eventos Deportivos 2012- Crucero

EVENTOS	FECHA	MEDIOS
XVI EDICION DE LA RUTA DE LA SAL	12 de octubre de 2012	Web Club Redes sociales web FVCV
TROFEO MEMORIAL TOMÁS LANZAROTE	13 y 14 octubre 2012	Web Club Redes sociales Prensa: Diario Información Diaios <i>online</i> : el periodico.com, Información
LIGA MATCH RACE	10 y 11 noviembre de 2012	Web Club Redes sociales Diarios <i>online</i> : el periodiconáutico.com, Información

Tabla 5. Eventos Deportivos 2013- Crucero

EVENTOS	FECHAS	MEDIOS
200 MILLAS	24 enero de 2013	Web Club Redes sociales Revista- prensa: Regatas
300 MILLAS A3- TROFEO GREFUSA	26 y 27 enero 2013	Web Club Redes sociales
80 MILLAS A DOS	9 febrero de 2013	Revistas- prensa: Barcos a Vela, Regatas, Diario Información Web Club Redes sociales Prensa <i>online</i> :Diario información
XXI TROFEO CARRITXAL	23 y 24 febrero de 2013	Web Club Redes sociales Prensa <i>online</i> : Periodic.com y fvcv
60 MILLAS A DOS	23 y 24 marzo de 2013	Web Club Redes sociales
TROFEO JOSÉ QUILES	13 Y 14 abril de 2013	Web Club Redes sociales
XV TROFEO S.M. LA REINA	8 de julio de 2013	Web Club Redes sociales
ROLEX FASTNET RACE	26 de agosto de 2013	Web Club Redes sociales
TROFEO PRÍNCIPE DE ASTURIAS	6-8 de septiembre de 2013	Web Club Redes sociales

1.2.2. Vela Ligera

Las competiciones de Vela Ligera se caracterizan porque son regatas de las distintas clases, tales como Optimist, Laser, Laser Radial, Laser Estándar y Europa, en las que participan niños y jóvenes de edades comprendidas entre 6 y 25 años.

a. Organizadas en las instalaciones del RCRA

Las regatas de Vela Ligera organizadas por el Real Club de Regatas de Alicante se concentran en su segunda sede situada en las instalaciones de la Cantera (antiguo Tiro de Pichón). Hay

algunas competiciones en las que sólo participan los propios niños de la Escuela de Vela; en cambio en otras regatas, muchos regatistas de toda España se acercan a participar en la competición que organiza el propio RCRA. Para las primeras, las acciones de comunicación que se realizan para promover el evento son publicar días antes una nota de prensa, que es enviada a los medios, y anunciarlo en la web corporativa y redes sociales. Durante el evento, se van colgando noticias y fotografías en las redes sociales, y una vez hecha la entrega de trofeos, en la que se utilizan *fotocols* o *expands* corporativos, se publica nota de prensa con los resultados y se envía a los medios de comunicación. En cuanto a las regatas organizadas por el RCRA pero con una participación más extensa, como por ejemplo en la Semana Náutica, se sigue la misma dinámica que en las anteriores pero se anuncia semanas antes del evento deportivo y se emplean más herramientas de comunicación, tales como cartelería, lonas, dossier de comunicación, entre otras.

Objetivos

- Atraer a la masa social para participar en regatas que organiza el RCRA.
- Dar una buena imagen corporativa.

Público

Padres, familiares o amigos de estos niños que compiten, y a hombres y mujeres adolescentes, que son socios del RCRA o son socios de otro Club Deportivo Náutico, que quieren estar o participar en esa regata o bien como participante o como visitante que le gusta este tipo de deportes.

Tabla 6. Eventos Deportivos 2012-2013- Vela Ligera en RCRA

EVENTOS	FECHA	MEDIOS
GINCANA DE LA ESCUELA DE VELA	01 Diciembre - 02 Diciembre 2012	Web Club Redes sociales
COPA DE ESPAÑA CLASE EUROPA	06 Diciembre - 09 Diciembre 2012	Cartelería, Lonas, TOA, Hojas inscripción, Web Club, Redes Sociales, Prensa <i>online</i> : notresport.com, pladesemapesga.com, elperiodic.com, gacetacartagonova.com, sportcartagena.es, valenciaeventosnauticos.com Web FVCV Revista Nº15

<p>XLVI SEMANA NÁUTICA ALICANTE- VELA LIGERA</p>	<p>07 Diciembre - 09 Diciembre 2012</p>	<p>Cartelería, Lonas, TOA, Hojas inscripción, Web Club, Redes Sociales, Prensa <i>online</i>: notresport.com, pladesemapesga.com, elperiodic.com, gacetacartagonova.com,sportcartagena.es, valenciaeventosnauticos.com Web FVCV Revista Nº15</p>
<p>TROFEO A.E.C.N.</p>	<p>31 Agosto - 01 Septiembre 2013</p>	<p>Cartelería Lonas Hojas de inscripción TOA del club Revista Nº15 Web Club Redes Sociales Prensa <i>online</i>: abc.es, diarioinformación.es, rtvc.es, Prensa: Diario Información</p>

b. Organizadas en otros Clubes Deportivos Náuticos

El equipo de competición, de la Escuela de Vela del Real Club de Regatas de Alicante, participa durante los fines de semana en regatas organizadas por otros clubes de toda España. Antes de cada regata, se informa y anuncia por las redes sociales el campeonato en la que el equipo de competición del RCRA va a participar. Durante el certamen, en tiempo real, se va colgando en las redes sociales cómo van y qué están haciendo. Pasada la regata, igual que en Vela Crucero, cuando notifican quién resulta ganador de la competición, se envía nota de prensa a los medios de comunicación, se publica noticia en la web corporativa, redes sociales, entre otras.

Objetivos

- Informar a los familiares y amigos de los niños de la Escuela de Vela de cómo están compitiendo.
- Comunicar a los socios del RCRA de los eventos deportivos de su club.
- Fomentar el deporte náutico.

Público

Hombres y mujeres adolescentes principalmente que les gusta este tipo de deporte, a los socios en general del RCRA, principalmente socios deportivos, y también a los padres de los niños que compiten y representan al club durante esos días.

Tabla 7. Eventos Deportivos 2012-2013- Vela Ligera

EVENTOS	FECHAS	MEDIOS
CIRCUITO LASER REGIÓN DE MURCIA	1 septiembre de 2012	Web Club y redes sociales
FIRA Y FESTES DE GANDÍA	6-8 octubre de 2012	Web Club, redes sociales y prensa <i>online</i> : Globalon.es, fvcv
TROFEO CIUDAD DE CARTAGENA	12 y 13 octubre de 2012	Web Club, redes sociales, prensa <i>online</i> : Notresport.com, revista RCRA nº15
OPEN MED SAILING CLUB	1 y 2 noviembre de 2012	Web Club y redes sociales
4ª PRUEBA PUNTUABLE OPTIMIST	17 y 18 noviembre de 2012	Web Club, redes sociales y web fvcv
1ra PRUEBA PUNTUABLE OPTIMIST	22 y 23 noviembre de 2012	Web Club y redes sociales
I OPEN NACIONAL SUR DE LASER	24 y 25 noviembre de 2012	Web Club y redes sociales
CN CAMPOAMOR	27 y 28 noviembre de 2012	Web Club y redes sociales
1ª PRUEBA PUNTUABLE OPTIMIST B Y C	13 enero de 2013	Web Club y redes sociales
INTERNATIONAL OPTIMIST TROPHY DE TORREVIEJA	25-27 enero de 2013	Web Club y redes sociales
OPEN BAHÍA DE ALTEA	26 y 27 enero de 2013	Web Club y redes sociales
FIESTA DE LA VELA	9 febrero de 2013	Revista: Regatas y web fvcv
VII SEMANA NÁUTICA ANDALUZA	28 febrero-3 marzo de 2013	Web Club y redes sociales
CTO AUTONÓMICO FEMENINO CN CAMPELLO	4 marzo de 2013	Web Club, redes sociales y prensa: Diario Información
COPA DE ESPAÑA LASER 4.7	28-31 marzo de 2013	Web Club, redes sociales, prensa <i>online</i> : diarioinformacion.es y globalon.es Prensa: Diario Información
DENIAVELA	6 y 7 abril de 2013	Web Club, redes sociales, prensa <i>online</i> : diarioinformacion.es y elperiodic.com
LOS PREMIOS PROVINCIALES DEL DEPORTE 2012	25 abril de 2013	Web Club, redes sociales, prensa <i>online</i> : apd-alicante.blogspot.com.es (Asociación Prensa),
MEJOR PROMESA		alicantedeportes.es, diarioinformacion.es y cbalicante.com
EQUIPO AUTONÓMICO PARA COPA ESPAÑA	3-5 mayo de 2013	Web Club y redes sociales
REGATA SOLIDARIA ASOCIACIÓN ASIDO CARTAGENA	22 y 23 mayo de 2013	Web Club, redes sociales y prensa <i>online</i> : diarioinformacion.es
TROFEO GRADUACIÓN	25 y 26 mayo de 2013	Web Club, redes sociales, prensa <i>online</i> : elperiodic.com, web fvcv, revista RCRA nº15 y prensa: Diario Información
1ª REGATA EDMON	1 y 2 junio de 2013	Web Club, redes sociales, Diario Información y prensa <i>online</i> : diarioinformacion.es
ALICANTE 12 METAS	5 junio de 2013	Web Club y redes sociales
TROFEO LOS NIETOS	19- 21 julio de 2013	Prensa <i>online</i> : laverdad.es y sportcartagena.com
CAMPUS NÁUTICO	Julio y agosto de 2013	Web Club, redes sociales, folleto, revista RCRA nº 15
CTO AUTONÓMICO POR EQUIPOS	20 y 21 agosto de 2013	Web Club y redes sociales
40 SEMANA DE VELA DE JÁVEA	27 agosto de 2013	Web Club y redes sociales
VALENCIA VELA DE OPTIMIST	21 y 22 septiembre de 2013	Web Club y redes sociales

1.2.3. Pesca

Esta sección está formada por eventos de Pesca de Fondo y Pesca de Curricán. Son concursos que forman parte del calendario de pesca del Real Club de Regatas de Alicante.

a. Organizado en las instalaciones del RCRA

Este tipo de concursos se celebran a cinco millas náuticas mar adentro de la bahía de Alicante. Son competiciones en las que sólo participan socios del RCRA, más bien hombres, con una edad comprendida entre 45 años en adelante. Las herramientas de comunicación más empleadas para anunciar este tipo de concursos son carteles informativos publicados en los tableros de anuncios, redes sociales, web corporativas y correos electrónicos. En un primer momento, se adelanta la noticia por las redes sociales, durante la competición se va informando de cómo van, y después sabiendo el ganador, se publica clasificación en la web del club y en las redes sociales.

Objetivos

- Fomentar y promover la sección de pesca.
- Informar a los socios.
- Movilizar a la masa social del club para que participen.

Público

Hombres, socios del RCRA y no socios, que les gusta la pesca con una edad desde los 45 años en adelante.

Tabla 8. Eventos Deportivos 2012-2013- Pesca en RCRA

EVENTOS	FECHA	MEDIOS
I CONCURSO CURRICÁN COSTERO	22 de septiembre 2012	Web Club, Redes Sociales, Cartel avisando horas, <i>mailings</i>
II CONCURSO CURRICÁN COSTERO	21 de octubre 2012	Web Club, Redes Sociales, Cartel avisando horas, <i>mailings</i>
XLVI SEMANA NÁUTICA - PESCA DE FONDO	1 de diciembre 2012	<i>Mailings</i> , cartel avisando fechas, Cartelería, Lonas, TOA Web Club, Redes Sociales, Prensa <i>online</i> : notresport.com, pladesemapesga.com, elperiodic.com, gacetacartagonova.com, sportcartagena.es, valenciaeventosnauticos.com Revista Nº15
TROFEO JAMÓN-PESCA DE FONDO	29 diciembre 2012	<i>Mailings</i> , cartel avisando fechas, Web Club, redes sociales, diarios <i>online</i> : masmar.net,
I CONCURSO DE PESCA FONDO	26 de enero 2013	Web Club, Redes Sociales, Cartel avisando horas, <i>mailings</i>
II CONCURSO DE PESCA DE FONDO	9 de febrero 2013	Web Club, Redes Sociales, Cartel avisando horas, <i>mailings</i>
III CONCURSO DE PESCA FONDO-APLAZADO Y PENDIENTE DE CONFIRMAR FECHA	24 de marzo 2013	Web Club, Redes Sociales, Cartel avisando horas, <i>mailings</i>
IV CONCURSO DE PESCA FONDO	13 de abril 2013	Web Club, Redes Sociales, Cartel avisando horas, <i>mailings</i>
CONCURSO DE PESCA NOCTURNO	20 de julio 2013	Web Club, Redes Sociales, Cartel avisando horas, <i>mailings</i>
I CONCURSO DE PESCA CURRICÁN	22 de septiembre 2013	Web Club, Redes Sociales, Cartel avisando horas, <i>mailings</i>

b. Organizadas en otros Clubes Deportivos Náuticos

Este tipo de competiciones pueden desarrollarse en la provincia de Alicante, participando socios del RCRA, y existen otros concursos que se desarrollan en toda España y a las que asisten el equipo de competición del Real Club de Regatas de Alicante. Cualquiera de estos campeonatos se notifica antes por las redes sociales, durante el concurso se informa por las redes sociales de cómo se van desarrollando las pruebas y después, sabiendo quién ha ganado, se envía nota de prensa a los medios de comunicación, se anuncia en las redes sociales, revista y en la web corporativa. Estas acciones ayudan a promover el deporte de la pesca, a informar a los socios del RCRA y a mejorar la imagen del club. Estas comunicaciones están dirigidas a hombres, socios y no socios del RCRA, con una edad comprendida entre los 45 años en adelante, que les gusta la pesca.

Tabla 9. Eventos Deportivos 2012-2013- Pesca

EVENTOS	FECHA	MEDIOS
NO HAY CAMPEONATOS DESDE SEPTIEMBRE HASTA DICIEMBRE DE 2012		
TROFEO BAHÍA EN EL CNACB	9 de marzo 2013	Web Club, Redes Sociales
II OPEN NACIONAL DÚOS DE Embarcación Fondeada Colmic	23 de marzo 2013	Web Club, Redes Sociales, Revista Nº 15
XVI GALA DEL DPEORTE DE LA PESCA DE ALICANTE	Marzo 2013	Web Club, Redes Sociales
CTO AUTONÓMICO DE PESCA EN EL CN Burriana	Marzo 2013	Web Club, Redes Sociales
VIII CTO DE PESCA DESDE Embarcación Fondeada	Mayo 2013	Web Club, Redes Sociales, Revista Nº 15

1.2.4. Remo

Esta sección disputa varias regatas y Campeonatos de Liga en las instalaciones del RCRA y en otros Clubes Deportivos Náuticos de España. Durante todo el año se celebran competiciones en las que participan las distintas modalidades, tales como Alevines, Cadetes, Juveniles, Veteranos y Absolutos.

a. Organizadas en las instalaciones del RCRA

Este tipo de regatas se disputan en el muelle 14 del puerto de Alicante. Pueden ser competiciones internas, del RCRA, o campeonatos a las que asisten deportistas de remo de otros Clubes Deportivos Náuticos de España. Las acciones de comunicación dependen del evento, si son competiciones internas del RCRA se publica el evento en las redes sociales, antes y durante la competición, y al finalizar se hace nota de prensa que se envía a los medios de comunicación, se publica en la web del club y se anuncia en las redes sociales. Puede darse el caso de que sea un evento del club muy importante, como por ejemplo la Semana Náutica, Cristo del Mar, entre otros, en los que se utilizan a parte de las citadas herramientas de comunicación otras tales como, *expand*, *fotocol* para la entrega de trofeos, dossier de comunicación, revista corporativa, entre otras. En estos casos, se envía a los medios de comunicación una nota de prensa previa, que se cuelga en la web corporativa y se sigue el evento por las redes sociales. Muchos de los eventos que organiza el propio club, con independencia de que sean importantes o no, se publican en la revista corporativa del año. Estas comunicaciones están dirigidas a los socios del RCRA para informarles de la actividad deportiva de su club y al público en general, a partir de 25 años en adelante que le

gusta el remo. El objetivo principal es dar una imagen positiva del club mediante sus eventos deportivos y fomentar el deporte.

Tabla 10. Eventos Deportivos 2012-2013- Remo en RCRA

ACONTECIMIENTO	FECHA	MEDIOS
LXV CAMPEONATO DE ESPAÑA DE YOLAS	13 octubre – 14 octubre 2012	Web Club, Redes Sociales, Cartelería, <i>merchandising</i> , Lona, envío de cartel a las Federaciones de remo, Prensa escrita: diario Información, Prensa <i>online</i> : diarioinformacion, la verdad.es, todoremo.com, Revista Nº15
TROFEO "EL JAMÓN"	8 de diciembre 2012	Web Club, Redes Sociales,
- OTROS EVENTOS DE REMO-		
1 CONCURSO DE FOTOGRAFÍA	24 de septiembre 2012	Web Club, Redes Sociales, Cartel en TOA
MEDALLA DE ORO POR LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE REMO	octubre	Web Club, Redes sociales, Revista Nº 15
I REGATA PROMOCIÓN DE REMO	12 de enero 2013	No se hizo por el temporal
CAMPEONATO AUTÓNOMICO FALUCHO- IX CRISTO DEL MAR- V LIGA SUMA	23 - 24 febrero 2013	Web Club, Redes Sociales, Prensa <i>online</i> : diario Información, todoremo.com; Prensa escrita: Diario información; <i>merchandising</i> , cartelería, lona, envío de cartel a las Federaciones de remo
III REGATA PROMOCIÓN	16 de marzo 2013	Redes sociales
REGATA PREPARACIÓN COPA PRIMAVERA	11 de mayo 2013	Web Club, Redes sociales, Prensa <i>online</i> : la verdad.es
CAMPEONATO AUTONÓMICO BANCO MÓVIL	1 de junio 2013	Web Club, Redes sociales
- OTROS EVENTOS DE REMO-		
MEJOR CLUB DE REMO	febrero 2013	Medios impresos: Diario información, Prensa <i>online</i> : diario Información, Globalon.es, Web Club, redes sociales; Revista Nº15
ALUMNO DE REMO-MEJOR ESTUDIANTE DE BIOLOGÍA DE ESPAÑA	marzo	Web Club, redes sociales

b. Organizadas en otros Clubes Deportivos Náuticos

Las competiciones que se disputan fuera del Real Club de Regatas de Alicante son campeonatos que se organizan en otros Clubes Deportivos Náuticos de España. Pueden ser ligas autonómicas, en las que sólo se presentan deportistas de la Comunidad Valenciana, o pueden ser campeonatos a nivel nacional, en las que se juntan remeros de toda España. Las acciones de comunicación, al igual que en otras secciones, se anuncia el evento en las redes sociales, días antes y durante la competición, y tras finalizar y saber los resultados se publica nota de prensa, que se envía a los medios, en el portal corporativo y en las redes sociales.

Objetivos

- Informar de los logros del club
- Dar una buena imagen del RCRA

Público

Hombres y mujeres, de 25 años en adelante, y adolescentes, que son socios y no socios que les gusta el remo.

Tabla 11. Eventos Deportivos 2012-2013- Remo

ACONTECIMIENTO	FECHA	MEDIOS
NO HAY CTOS SEPT-DIC 2012		
XII Campeonato de España de Remo-ergómetro	1 de enero de 2013	Web club, Redes sociales, Diario Información, Prensa <i>online</i> : informacion.es, todoremo.com
II Regata de Promoción Torrevieja- Duatlón	Febrero 2013	Web club, Redes sociales
IV Regata Liga SUMA-Memorial Diego Mena	Febrero	Web club, Redes sociales
2ª Regata Copa Andalucía de Remo	Febrero	Web club, Redes Sociales, Diario Información, Prensa <i>online</i> : informacion.es
XIX Descenso del Oria de Traineras	Marzo 2013	Web club, Redes sociales
Trial de Primavera	Marzo	Web club, Redes Sociales.
VI Regata Liga SUMA	Marzo	Web club, Redes Sociales, Prensa <i>online</i> : todoremo.com
VI Regata Liga SUMA	Marzo	Prensa <i>online</i> : globalon.es
XXI Copa Primavera	Mayo 2013	Web club, Redes Sociales, Prensa <i>online</i> : laverdad.es
VIII Abierto Internacional de Catalunya	Mayo	
VIII Regata Liga SUMA- Trofeo Virgen de los Desamparados Denia	Mayo	Web club, Redes Sociales, Prensa <i>online</i> : laverdad.es, todoremo.com
4X SUB 23 EN EL CAMPEONATO DE EUROPA DE REMO EN SEVILLA	Mayo	Diario información, informacion.es; Web club, Redes Sociales
Final de temporada liga SUMA de Banco Fijo del Mediterráneo	Mayo	Web club, Redes Sociales, Diario Información, Prensa <i>online</i> : informacion.es
IX Regata de Liga SUMA	Mayo	
Cto de España de Banco Fijo del Mediterráneo- Llaut	Junio 2013	Web club, Redes Sociales, Diario Información, Prensa <i>online</i> : informacion.es, Revista club Nº15
Campeonato de España Absoluto y Senior Sub 23	Julio 2013	Diario Información, Web club, Redes Sociales, Prensa <i>online</i> : informacion.es
Campeonato de España de remo olímpico-alevín- infantil-cadete	Julio	Diario Información, Web club, Redes Sociales, Diario Información, Prensa <i>online</i> : informacion.es, globalon.es, Revista club Nº15
Campeonato del Mundo Sub 23	Julio	Web club, Redes Sociales, Diario Información, Prensa <i>online</i> : informacion.es, Revista club Nº15
XXIX Copa de la Juventud	Julio	Web club, Redes Sociales, Revista club Nº15

A modo de conclusión del Plan Anual de Comunicación del Real Club de Regatas de Alicante, se aporta la siguiente síntesis de las acciones desarrolladas por el club y recogidas por la doctoranda.

Tabla 12. Plan de Comunicación RCRA Sept 2012- 2013

Año	Mes	Acción de comunicación	Objetivos	Público
2012	septiembre	Prensa escrita Prensa <i>online</i> Web FVCV Redes sociales RCRA Web corporativa Correos electrónicos Tablón de anuncios Cartelería	Comunicar todo lo que acontece en el RCRA Movilizar a los socios en actos sociales y deportivos, principalmente organizados por el club	Hombres, socios y no socios, de 30 años en adelante que les gusta participar en regatas de alto nivel competitivo de la geografía española y que le gustan los deportes náuticos
	octubre	Redes sociales RCRA Web corporativa Web FVCV Prensa escrita Prensa <i>online</i> Revista corporativa Nº15 Cartelería Correos electrónicos <i>Merchandising</i> Lonas Envío postal	Fomentar y promover el deporte Dar status y riqueza al club a través de los medios de comunicación	Padres, familiares o amigos de regatistas que participan por el club en la sección de crucero
	noviembre	Prensa escrita Prensa <i>online</i> Web corporativa Redes sociales RCRA Web FVCV Revista corporativa Nº15	Fomentar la actividad de cada una de las secciones deportivas Mejorar la imagen de la entidad náutico deportiva	Hombres, socios y no socios, de 45 años en adelante que les gusta la sección de pesca deportiva Hombres y mujeres adolescentes, socios y son socios, que quieren estar como seguidor o participante de la sección de vela ligera
	diciembre	Tablón de anuncios Cartelería Web corporativa Lonas Inscripciones Redes sociales Prensa escrita Prensa <i>online</i> Revista corporativa Nº15 Web FVCV Correos electrónicos Cartelería Lonas Tablón de anuncios Revista corporativa Nº15	Atraer a la masa social Dar una buena imagen corporativa Informar a los familiares y amigos de los regatistas, de las distintas secciones, que compiten por el Club	Hombres, mujeres y adolescentes, socios y no socios, de 25 años en adelante que les gusta la sección de remo

Año	Mes	Acción de comunicación	Objetivos	Público
2013	enero	Web corporativa Redes sociales Revista especializada Cartelería Correos electrónicos Prensa escrita Prensa <i>online</i>	Comunicar todo lo que acontece en el RCRA	Hombres, socios y no socios, de 30 años en adelante que les gusta participar en regatas de alto nivel competitivo de la geografía española y que le gustan los deportes náuticos
	febrero	Revista corporativa Nº15 Prensa escrita Prensa <i>online</i> Web FVCV Redes sociales Web corporativa Revista especializada Cartelería <i>Merchandising</i> Lonas Envío postal	Movilizar a los socios en actos sociales y deportivos, principalmente organizados por el club Fomentar y promover el deporte Dar status y riqueza al club a través de los medios de comunicación	Padres, familiares o amigos de regatistas que participan por el club en la sección de crucero
	marzo	Revista corporativa Nº15 Web FVCV Revista especializada Redes sociales Web corporativa Prensa escrita Prensa <i>online</i> Cartelería Correos electrónicos	Fomentar la actividad de cada una de las secciones deportivas Mejorar la imagen de la entidad náutico deportiva	Hombres, socios y no socios, de 45 años en adelante que les gusta la sección de pesca Hombres y mujeres adolescentes, socios y son socios, que quieren estar como seguidor o participante de la sección de vela ligera
	abril	Revista corporativa Nº15 Web corporativa Redes sociales Revista especializada Web FVCV Prensa <i>online</i> Cartelería Correos electrónicos	Atraer a la masa social Dar una buena imagen corporativa Informar a los familiares y amigos de los regatistas, de las distintas secciones, que compiten por el club	Hombres, mujeres y adolescentes, socios y no socios, de 25 años en adelante que les gusta la sección de remo
	mayo	Revista corporativa Nº15 Redes sociales Web corporativa Prensa escrita Prensa <i>online</i> Web FVCV		

junio	Web corporativa Revista corporativa Nº15 Redes sociales Prensa escrita Web FVCV Prensa <i>online</i>		
julio	Web corporativa Redes sociales Folleto Revista corporativa Nº15 Cartelería Correos electrónicos Prensa <i>online</i> Prensa escrita		
agosto	Web corporativa Redes sociales Folletos Revista corporativa Nº15		
septiembre	Redes sociales Cartelería Lonas Inscripciones Tablón de Anuncios Web corporativa Prensa escrita Prensa <i>online</i> Web FVCV Revista corporativa Nº15 Correos electrónicos		

Los objetivos perseguidos por las acciones de comunicación realizadas desde septiembre de 2012 a septiembre de 2013 han sido comunicar en todo momento todo lo que acontece en el Real Club de Regatas de Alicante, dar un cierto status y riqueza al club a través de los medios de comunicación, fomentar el deporte y atraer a la masa social en cada una de las secciones deportivas, transmitir una buena imagen de la entidad náutico deportiva e informar de los logros que consigue esta institución.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 2. CUESTIONARIO A ENTIDADES DEPORTIVAS NÁUTICAS

COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS NÁUTICAS

Este cuestionario forma parte del proyecto de TESIS DOCTORAL desarrollado por la doctoranda Paula González Redondo, dentro del Programa de Doctorado "Bienestar Social y Desigualdades", adscrito al Dpto. Comunicación y Psicología Social de la Universidad de Alicante. El proyecto está dirigido por el Dr. Juan Monserrat Gauchi (juan.monserrat@ua.es) y la Dra. Conchi Campillo Alhama (concepcion.campillo@ua.es). Los datos obtenidos serán utilizados de forma agregada, manteniendo la confidencialidad y el anonimato de las respuestas de las entidades participantes en dicha investigación. Agradecemos su colaboración (no le llevará más de 10 mn).

*Obligatorio

Nombre de la entidad deportiva náutica *

Año de creación de la entidad deportiva *

1. Tipo de entidad deportiva náutica *

2. Número total de socios *

3. Socios según su tipología *

(señale una o varias respuestas)

- Socios de honor: personas que sin ser socio de número son distinguidas por la junta directiva, previa aprobación de la asamblea de socios.
- Socios de mérito: socios de número que se les ha otorgado tal distinción por parte de la junta directiva por los éxitos deportivos o su reconocimiento social.
- Socios de número: socios mayores de edad admitidos por la junta directiva.
- Socios familiares: cónyuges, parejas de hecho e hijos de socios de número, hasta que

los hijos alcancen la mayoría de edad.

- Socios deportivos: personas de probada aptitud para la práctica de cualquiera de las modalidades deportivas definidas en los estatutos a partir de los principios de capacidad, igualdad y mérito.

3.1. N° de socios de honor

3.2. N° de socios de mérito

3.3. N° de socios de número

3.3. N° de socios familiares

3.4. N° de socios deportivos

4. Secciones deportivas de su entidad *

(señale una o varias respuestas)

- Vela/Crucero
- Vela ligera
- Pesca
- Remo
- Piragüismo
- Natación
- Kayak
- Windsurf
- Secciones no náuticas (Baloncesto, Senderismo, Tenis, Frontón, Otros...)

5. Su entidad está integrada en: *

(señale una o varias respuestas)

- Asociación de Clubes Náuticos (de su CC.AA.)
- Asociación Española de Clubes Náuticos (AECN)
- Confederación Española de Asociaciones de Clubes Náuticos (CEACNA)
- Real Federación Española de Vela
- Federación Española de Asociación de Puertos Deportivos y Turísticos (FEAPDT)
- Federación Española de Remo
- Otro:

5.1. Con esta/s entidad/es asociativas o federativas existe un nivel de contacto periódico y de comunicación directa con el que me encuentro: *

1 2 3 4 5

Nada satisfecho Muy satisfecho

5.2. Esta/s entidad/es convoca/n a los responsables de mi club/asociación a reuniones y encuentros formales para planificar de forma estratégica retos y oportunidades para el sector deportivo náutico *

Nunca De forma esporádica Al menos una vez al trimestre Al menos una vez al semestre Anualmente

5.3. Esta/s entidad/es promueve/n y difunde/n iniciativas interesantes que contribuyen a la consolidación del sector de la actividad deportiva náutica *

Nunca De forma esporádica Al menos una vez al trimestre Al menos una vez al semestre Anualmente

5.4. Esta/s entidad/es utilizan los siguientes medios de comunicación para la difusión de sus propuestas, iniciativas y actividades: *

(señale todas aquellas las respuestas que considere válidas)

- Web corporativa
- e-mail
- Revista impresa
- Revista online
- Boletín de noticas (newsletter)
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Youtube
- Otro:

6. Volviendo a su entidad deportiva náutica: ¿con cuantas sedes cuenta para desarrollar actividades deportivas y de carácter social? *

- Una
- Dos

- Más de dos

7. Régimen financiero para la obtención de recursos económicos por parte de su entidad: *

(señale todas aquellas las respuestas que considere válidas)

- Aportaciones de los socios a través de cuotas reglamentarias
- Aportaciones de los socios a través de cuotas por los servicios que presta la entidad
- Subvenciones oficiales de las entidades públicas locales (ayuntamiento, diputación provincial, organismos autónomos, empresas de carácter público, etc.)
- Subvenciones oficiales de las entidades públicas autonómicas
- Subvenciones oficiales de carácter estatal (Consejo Superior de Deporte, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, etc.)
- Subvenciones privadas por parte de empresas/cámaras de comercio/confederaciones empresariales
- Legados y donaciones
- Ingresos por cesiones de puestos de atraque y fondeo
- Patrocinios de actividades y eventos desarrollados
- Otro:

8. ¿Qué tipo de actividades e iniciativas realiza su entidad para la masa social? *

(señale todas aquellas las respuestas que considere válidas)

- Deportivas (competiciones, concursos,...)
- Sociales (actividades lúdicas, de ocio y tiempo libre)
- Relaciones institucionales (con organizaciones empresariales, instituciones públicas o privadas, organismos oficiales,...)
- Culturales (exposiciones, muestras, presentaciones de obras literarias/ artísticas)
- Formación (cursos, jornadas, talleres)
- Solidarias (recaudación de fondos para causas benéficas)
- Educativas medioambientales
- Otro:

9. La función de comunicación en su entidad es una actividad que se desarrolla fundamentalmente para : *

(señale todas aquellas las respuestas que considere válidas)

- Difundir, a través de medios de comunicación, eventos, iniciativas o actividades relacionados con la actividad deportiva y social.
- Trasladar a los socios los valores propios que nos identifican como entidad deportiva náutica (historia, éxitos deportivos, miembros ilustres, colaboraciones, proyectos solidarios y de utilidad social, compromiso con buenas prácticas ambientales...) a través de los medios de comunicación propios del club/asociación.
- Informar y movilizar a los socios sobre actividades deportivas y sociales programadas por la propia entidad.

- Informar y movilizar a los socios sobre actividades deportivas y sociales programadas por otras entidades náuticas.
- Captar nuevos socios de número, familiares y deportivos para ampliar así la masa social de la entidad deportiva.
- Obtener patrocinios deportivos y/o colaboraciones para eventos, actividades e iniciativas programadas por la entidad.
- Obtener patrocinios culturales o solidarios para eventos, actividades e iniciativas de carácter social programados para los asociados.

10. Respecto a la comunicación realizada con los socios por parte del club/asociación: *

- La información llega por igual a toda la masa social de la entidad; generalmente, no se distingue entre el tipo de socios.
- Hay una división clara entre los diferentes tipos de socio (de mérito, de número, familiares o deportivos) según el mensaje que se desea difundir.
- Sólo se tiene en cuenta el tipo de socios cuando se realiza comunicación sobre eventos y actividades deportivas o, por otra parte, si son eventos que tienen un carácter social, cultural o lúdico.

11. ¿Existe un departamento que gestiona la comunicación dentro de su entidad? *

(En caso de respuesta NEGATIVA, conteste sólo la pregunta 11.1. y vaya a la pregunta 12)
(En caso de respuesta AFIRMATIVA, conteste las preguntas 11.2., 11.3. y 11.4. Continúe en la pregunta 12)

- No
- Sí

11.1. Las funciones de comunicación en mi entidad:

- No se asumen por parte de nadie en concreto. Son actividades puntuales que realiza cualquier persona a la que se le solicita dicha tarea.
- La asumen generalmente personas que se integran en otros departamentos o secciones que realizan tareas básicas de gestión, administración, contabilidad, atención a los socios, etc.
- Cuando se considera necesario, se subcontrata este servicio a una agencia externa, especializada en comunicación corporativa, gestión de relaciones con los medios y/o gestión de eventos.

11.2. Este Departamento, como estructura administrativa, está formado por:

- Una sola persona
- 2 o 3 personas
- Más de 3 personas

11.3. La formación académica de la persona que asume mayor grado de responsabilidad es:

- Estudios básicos (E.S.O., Bachillerato, Ciclos formativos)

- Diplomatura
- Licenciatura/Grado
- Pos-grado (máster universitario, estudios de doctorado, título de especialista, de experto,...)

11.4. ¿Cuál es la especialidad del responsable de este departamento, a partir de sus estudios?

12. La comunicación con los socios (de número, familiares y deportivos) se realiza a través de un plan estratégico (documento escrito) en el que se reflejan los objetivos, proyectos y actividades que se van a proponer a la masa social en un plazo de tiempo concreto (trimestral, semestral, anual) *

- No
- Sí

13. ¿Qué medios de comunicación se utilizan con mayor frecuencia con sus socios? *

(señale todas aquellas respuestas que considere válidas)

- Web corporativa
- Mailings corporativos
- SMS (telefonía móvil)
- Newsletter (boletín informativo online)
- Revista corporativa impresa
- Revista corporativa online
- Tablón de anuncios
- Cartas personalizadas
- Folletos
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Youtube (canal)
- Otro:

14. ¿Existe un plan estratégico (documento escrito) para trabajar con los medios de comunicación, en el que se reflejan los objetivos, proyectos y actividades a difundir por parte de mi entidad, en un plazo de tiempo concreto (trimestral, semestral,

anual) *

- No
- Sí

15. Las tareas de comunicación desarrolladas por la entidad o por las empresas externas contratadas consisten en: *

(señale todas aquellas respuestas que considere válidas)

- Convocatorias y celebración de ruedas de prensa o comparecencias públicas (sobre gestión económica, deportiva, social, compromiso con buenas prácticas medioambientales, certificaciones de calidad de los servicios,...)
- Redacción de notas de prensa para medios generalistas (locales, autonómicos y nacionales, internacionales) sobre la realización de competiciones, actividades y resultados deportivos
- Redacción de notas de prensa para medios especializados en el sector náutico sobre la realización de competiciones, actividades y resultados deportivos
- Realización de dossiers informativos sobre actividades deportivas náuticas
- Realización de dossiers informativos sobre actividades sociales, culturales o de otra índole
- Recopilación, documentación y archivo del material informativo publicado en medios impresos (periódicos/revistas) y/o audiovisuales
- Análisis del contenido del material publicado en medios impresos
- Mantenimiento y gestión de contenidos de la página web de la entidad
- Monitorización del nº de visitas en la web corporativa
- Monitorización de consultas, quejas y reclamaciones realizadas por los socios
- Diseño de Merchandising con motivo de eventos especiales
- Diseño y adquisición de regalos institucionales
- Campañas y acciones publicitarias en medios de comunicación convencionales (prensa, radio, tv, exterior, revistas, internet)
- Campañas y acciones publicitarias en espacios abiertos, en la sede del club o a través de redes sociales
- Contratación externa para apoyo logístico (fotografía/ producción audiovisual)
- Contratación externa para gestionar las redes sociales y el contenido de la página web
- Elaboración y difusión a los socios de las memorias o informes de gestión, económicos, de responsabilidad social y/o sostenibilidad de la entidad
- Gestión de relaciones externas con instituciones públicas y privadas para obtener subvenciones, patrocinios y colaboraciones
- Asistencia a ferias para dar a conocer los servicios que ofrece la entidad
- Celebración de jornadas de puertas abiertas, invitando a socios potenciales a actividades deportivas o sociales
- Organización y ejecución de eventos deportivos
- Organización y ejecución de eventos sociales, culturales, de ocio y tiempo libre
- Monitorización de interacción con los usuarios en redes sociales, antes, durante y tras

la celebración de eventos deportivos, sociales o de otra índole

16. La organización y ejecución de eventos deportivos en mi entidad se realiza: *

- Por parte de alguna persona o personas que tienen otras funciones, dentro de la entidad, ajenas a la organización de eventos.
- Desde un departamento propio desde el que se gestiona todo el proceso.
- Se contrata a una empresa o agencia de gestión de eventos externa que asume todo el trabajo de organización y ejecución del mismo.
- Se trabaja de forma conjunta entre el departamento propio y la empresa o agencia externa contratada.

17. Las tareas fundamentales que se desarrollan en la organización de los eventos deportivos desarrollados por mi entidad son: *

(señale todas aquellas respuestas que considere válidas)

- Identificación de los objetivos generales y específicos del evento deportivo.
- Organización y coordinación de competiciones deportivas: gestión de bases de datos para generar listados de invitados (entidades deportivas, deportistas participantes, invitados vip, invitados por representación institucional o corporativa, socios).
- Confirmación de participantes (entidades deportivas, deportistas).
- Información y gestión de logística, infraestructuras y necesidades de los participantes en la competición.
- Contratación externa de una agencia especializada en gestión de eventos deportivos para su apoyo en la planificación, organización y logística, infraestructuras materiales y técnicas del evento
- Atención a los invitados.
- Diseño de la secuencia del evento deportivo, cronograma, localización y distribución de espacios.
- Diseño del ceremonial y las normas protocolarias de las competiciones y eventos deportivos (presidencias del acto, secuencia de inauguración, clausura, entrega de trofeos, premios y distinciones, regalos institucionales,...)
- Localización de patrocinadores y gestión del programa de patrocinio (de competición, de equipo y/o de deportista) para el evento
- Localización de colaboradores y gestión del programa de colaboración de proveedores para el evento
- Mantenimiento y gestión de contenidos multimedia de la web informativa del evento (o del enlace integrado en la web corporativa de la entidad organizadora)
- Gestión de la comunicación del evento a través de medios convencionales (radio, prensa, televisión, revistas, internet) en la fase previa, durante el evento y en la fase posterior a la realización del mismo.
- Gestión de la comunicación 2.0 del evento (redes sociales y plataformas multimedia), en la fase previa, durante la celebración del mismo y en la fase post-evento.
- Realizar, tras el evento, el envío de clasificaciones finales a los participantes, tanto a sus respectivas entidades de origen como a los deportistas (individuales/por equipos)
- Evaluación del evento para medir los resultados obtenidos (número de entidades y

deportistas participantes, visibilidad en los medios de comunicación, recursos obtenidos a través de patrocinio y colaboraciones)

18. ¿Su entidad ha contado con PATROCINADORES para sus eventos deportivos durante los dos últimos años? ¿A qué sectores pertenecen? *

(señale todas aquellas respuestas que considere válidas)

- No existe presencia de organizaciones patrocinadoras en los eventos que organiza mi entidad
- Instituciones/organismos públicos locales (ayuntamientos, diputaciones provinciales, organismos autónomos,...)
- Entidades bancarias
- Empresas promotoras de construcción y/o rehabilitación de obras
- Asociaciones o colegios profesionales/confederaciones empresariales
- Hostelería y restauración
- Automoción
- Seguros y correduría
- Textil, calzado e industria auxiliar
- Ocio, aventura y tiempo libre
- Deportivo- recreativo
- Sanitario y farmacéutico
- Otro:

19. ¿Su entidad ha contado con COLABORADORES (colaboración con productos o servicios para los eventos) durante los dos últimos años? ¿A qué sectores pertenecen? *

(señale todas aquellas respuestas que considere válidas)

- No existe presencia de organizaciones colaboradoras en los eventos que organiza mi entidad
- Hostelería y restauración
- Vinícola
- Alimentación/ Bebidas
- Hotelero/Agencia de viajes
- Deportivo- recreativas
- Comunicación/agencias de publicidad
- Sanitario y farmacéutico
- Otro:

20. ¿Su entidad deportiva posee algún certificado de calidad concedido por una Agencia de Acreditación? *

(en caso de respuesta NEGATIVA, vaya a SUBMIT para enviar el cuestionario; en caso de respuesta AFIRMATIVA conteste las preguntas 20.1., 20.2., 20.3. y 20.4. A continuación envíe el cuestionario con la opción SUBMIT)

- No
- Sí

20.1. En caso de respuesta afirmativa en la pregunta 20, señale la/las certificaciones de calidad que ha obtenido su entidad deportiva náutica:

(señale todas aquellas respuestas que considere válidas)

- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001
- Calidad de Servicio: Calidad Turística Q en servicios turísticos en instalaciones náutico deportivas
- Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001
- Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo OHSAS 18001
- Responsabilidad Social
- Otro:

20.2. En caso de respuesta afirmativa en la pregunta 20, ¿se ha comunicado a los socios a través de los medios propios de la entidad (web, revista corporativa, e-mail, redes sociales,...) la obtención de la/s certificación/es de calidad?

- No
- Sí

20.3. En caso de respuesta afirmativa en la pregunta 20, ¿se ha difundido a través de los medios de comunicación convencionales la obtención de la certificación o certificaciones de calidad?

- No
- Sí

20.4. En caso de respuesta afirmativa en la pregunta 20, ¿se ha difundido a través de los medios de comunicación especializados en deporte náutico la obtención de la certificación o certificaciones de calidad?

- No
- Sí

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

100%: has terminado.

ANEXO 3. TABLAS DE VARIABLES SIN ASOCIACIÓN

Tabla 13. Tipo de entidad deportiva náutica- Tipología de los socios

Tipo de entidad deportiva Náutica	Socios según su tipología				
	Socio de honor	Socios de mérito	Socios de número	Socios familiares	Socios deportivos
Asociación Kitesurf					1
Asociación Náutica Deportiva	2	1	2		2
Club de Vela	2	1	4	3	2
Club Marítimo	2	2	3	3	3
Club Náutico	23	8	31	22	22
Club Windsurf	1	1	1	1	1
Otras...	1		2		1
Real Club de Regatas	4	2	5	4	2
Real Club Marítimo	3	2	4	3	4
Real Club Náutico	15	10	18	14	14
Total	53	27	70	50	52

Tabla 14. Secciones deportivas de su entidad- Época de creación

Secciones deportivas de su entidad	Época de creación		Total
	2ª del XX o Siglo XXI	Siglo XIX o 1ª del XX	
Vela/Crucero	38	19	57
Vela ligera	53	21	74
Pesca	27	11	38
Remo	13	3	16
Piragüismo	14	7	21
Natación	8	6	14
Kayak	20	5	25
Windsurf	22	2	24
Secciones no Náuticas	10	8	18
Total	58	21	79

Tabla 15. Asociación en la que está integrada- Nivel de contacto con la asociación

5. Su entidad está integrada en:	Con esta/s entidad/es asociativas o federativas existe un nivel de contacto periódico y de comunicación directa con el que me encuentro:				
	Menor grado de satisfecho: 1	Poco grado de satisfacción: 2	Grado de satisfacción normal: 3	Grado de satisfacción favorable: 4	Mayor grado de satisfacción: 5
Asociación de Clubs Náuticos (de su CC.AA.)	5	2	14	9	9
Asociación Española de Clubs Náuticos (AECN)			9	8	1
Confederación Española de Asociaciones de Clubs Náuticos (CEACNA)			5	3	2
Real Federación Española de Vela	6	4	30	19	8
Federación Española de Asociación de Puertos Deportivos y Turísticos (FEAPDT)				3	
Federación Española de Remo			6	2	1

Tabla 16. Asociación en la que está integrada- Convocatoria a reuniones para planificar retos

Su entidad está integrada en:	Esta/s entidad/es convoca/n a los responsables de mi club/asociación a reuniones y encuentros formales para planificar de forma estratégica retos y oportunidades para el sector deportivo Náutico				
	Nunca	De forma esporádica	Al menos una vez al trimestre	Al menos una vez al semestre	anualmente
Asociación de Clubs Náuticos (de su CC.AA.)	9	14	7	10	
Asociación Española de Clubs Náuticos (AECN)	6	2	5	5	
Confederación Española de Asociaciones de Clubs Náuticos (CEACNA)	4	3		3	
Real Federación Española de Vela	13	21	13	16	4
Federación Española de Asociación de Puertos Deportivos y Turísticos (FEAPDT)	1	1		1	
5.f. Federación Española de Remo	4	1		4	

Tabla 17. Asociación en la que está integrada- Frecuencia de la difusión de iniciativas

Su entidad está integrada en:	Esta/s entidad/es promueve/n y difunde/n iniciativas interesantes que contribuyen a la consolidación del sector de la actividad deportiva Náutica				
	Nunca	De forma esporádica	Al menos una vez al trimestre	Al menos una vez al semestre	Anualmente
Asociación de Clubs Náuticos (de su CC.AA.)	6	16	6	10	2
Asociación Española de Clubs Náuticos (AECN)	4	3	4	7	
Confederación Española de Asociaciones de Clubs Náuticos (CEACNA)	2	4		4	
Real Federación Española de Vela	8	25	10	20	4
Federación Española de Asociación de Puertos Deportivos y Turísticos (FEAPDT)		2		1	
Federación Española de Remo	3	3		3	

Tabla 18. Tipo de entidad deportiva náutica- Sedes con las que cuenta

Tipo de entidad deportiva náutica	Volviendo a su entidad deportiva Náutica: ¿con cuantas sedes cuenta para desarrollar actividades deportivas y de carácter social?			Total
	Una	Dos	Más de dos	
Asociación Kitesurf	1			1
Asociación Náutica Deportiva	2	1		3
Club de Vela	5			5
Club Marítimo	3			3
Club Náutico	30	4	1	35
Club Windsurf	3			3
Otras...	1		1	2
Real Club de Regatas	2	2	1	5
Real Club Marítimo	3	1		4
Real Club Náutico	13	3	2	18
Total	63	11	5	79

Tabla 19. Tipo de entidad deportiva náutica- Comunicación con los socios

Respecto a la comunicación realizada con los socios por parte del club/asociación:				
Tipo de entidad deportiva náutica	Hay una división clara entre los diferentes tipos de socio (de mérito, de número, familiares o deportivos) según el mensaje que se desea difundir.	La información llega por igual a toda la masa social de la entidad; generalmente, no se distingue entre el tipo de socios.	Sólo se tiene en cuenta el tipo de socios cuando se realiza comunicación sobre eventos y actividades deportivas o, por otra parte, si son eventos que tienen un carácter social, cultural o lúdico.	Total
Asociación Kitesurf		1		1
Asociación Náutica Deportiva	1	2		3
Club de Vela		4	1	5
Club Marítimo		3		3
Club Náutico	7	23	5	35
Club Windsurf		2	1	3
Otras...		2		2
Real Club de Regatas	2	2	1	5
Real Club Marítimo		3	1	4
Real Club Náutico	2	12	4	18
Total	12	54	13	79

**Tabla 20. Tipo de entidad deportiva náutica-
Motivo por el cual se desarrolla la función de comunicación**

La función de comunicación en su entidad es una actividad que se desarrolla fundamentalmente para:				
Tipo de entidad deportiva náutica	Difundir, a través de medios de comunicación, eventos, iniciativas o actividades relacionados con la actividad deportiva y social	Trasladar a los socios los valores propios que nos identifican como entidad deportiva Náutica a través de los medios de comunicación propios del club/asociación	Informar y movilizar a los socios sobre actividades deportivas y sociales programadas por la propia entidad	Informar y movilizar a los socios sobre actividades deportivas y sociales programadas por otras entidades Náuticas
Asociación Kitesurf	1	1	1	
Asociación Náutica Deportiva	2	3	3	1
Club de Vela	3	4	5	1
Club Marítimo	2	2	3	1
Club Náutico	27	22	31	17
Club Windsurf	2	2	1	2
Otras...	1		1	1
Real Club de Regatas	4	4	5	3
Real Club Marítimo	4	2	4	3
Real Club Náutico	17	11	18	9
Total	63	51	72	38

La función de comunicación en su entidad es una actividad que se desarrolla fundamentalmente para:				
Tipo de entidad deportiva Náutica	Captar nuevos socios de número, familiares y deportivos para ampliar así la masa social de la entidad deportiva	Obtener patrocinios deportivos y/o colaboraciones para eventos, actividades e iniciativas programadas por la entidad	Obtener patrocinios culturales o solidarios para eventos, actividades e iniciativas de carácter social programados para los asociados	Total
Asociación Kitesurf			1	1
Asociación Náutica Deportiva	1	1	1	3
Club de Vela	3			5
Club Marítimo	2	3	1	3
Club Náutico	16	14	6	35
Club Windsurf	1		1	3
Otras...				2
Real Club de Regatas	1	2	2	5
Real Club Marítimo		2	1	4
Real Club Náutico	8	8	3	18
Total	32	30	16	79

**Tabla 21. Funciones de comunicación del Club-
Existe departamento de comunicación en el Club**

Las funciones de comunicación en mi entidad	¿Existe un departamento que gestiona la comunicación dentro de su entidad?		
	Sí	No	Total
Cuando se considera necesario, se subcontrata este servicio a una agencia externa, especializada en comunicación corporativa, gestión de relaciones con los medios y/o gestión de eventos.	2	5	7
La asumen generalmente personas que se integran en otros departamentos o secciones que realizan tareas básicas de gestión, administración, contabilidad, atención a los socios, etc.	15	31	46
No se asumen por parte de nadie en concreto. Son actividades puntuales que realiza cualquier persona a la que se le solicita dicha tarea.	1	8	9
(en blanco)	11	6	17
Total	29	50	79

**Tabla 22. Medios de comunicación con los socios-
Comunicación con los socios a través de un plan estratégico**

La comunicación con los socios (de número, familiares y deportivos) se realiza a través de un plan estratégico (documento escrito) en el que se reflejan los objetivos, proyectos y actividades que se van a proponer a la masa social en un plazo de tiempo concreto (trimestral, semestral, anual)			
¿Qué medios de comunicación se utilizan con mayor frecuencia con sus socios?	Sí	No	Total
Web corporativa	32	35	67
Mailings corporativos	35	31	66
SMS (telefonía móvil)	12	8	20
Newsletter (boletín informativo online)	10	8	18
Revista corporativa impresa	13	6	19
Revista corporativa online	3	3	6
Tablón de anuncios	30	23	53
Cartas personalizadas	19	17	36
Folletos	10	18	28
Facebook	23	26	49
Twitter	14	12	26
Instagram	3	2	5
Youtube (canal)	7	4	11
Total	40	39	

Tabla 23. Tipo de entidad deportiva náutica- Existencia de un plan estratégico de comunicación con los medios de comunicación

Existe un plan estratégico (documento escrito) para trabajar con los medios de comunicación, en el que se reflejan los objetivos, proyectos y actividades a difundir por parte de mi entidad, en un plazo de tiempo concreto (trimestral, semestral, anual)			
Tipo de entidad deportiva náutica	Sí	No	Total
Asociación Kitesurf	1		1
Asociación Náutica Deportiva	1	2	3
Club de Vela		5	5
Club Marítimo		3	3
Club Náutico	5	30	35
Club Windsurf		3	3
Otras...		2	2
Real Club de Regatas	1	4	5
Real Club Marítimo	3	1	4
Real Club Náutico	4	14	18
Total	15	64	79

Tabla 24. Tareas de comunicación por la entidad- Existencia de un plan estratégico de comunicación con los medios de comunicación

Las tareas de comunicación desarrolladas por la entidad o por las empresas externas contratadas consisten en:	Existe un plan estratégico (documento escrito) para trabajar con los medios de comunicación, en el que se reflejan los objetivos, proyectos y actividades a difundir por parte de mi entidad, en un plazo de tiempo concreto (trimestral, semestral, anual)		
	Sí	No	Total
Convocatorias y celebración de ruedas de prensa o comparecencias públicas	8	23	31
Redacción de notas de prensa para medios generalistas sobre la realización de competiciones, actividades y resultados deportivos	11	37	48
Redacción de notas de prensa para medios especializados en el sector Náutico sobre la realización de competiciones, actividades y resultados deportivos	11	36	47
15.d. Realización de dossiers informativos sobre actividades deportivas Náuticas	10	29	39
Realización de dossiers informativos sobre actividades sociales, culturales o de otra índole	7	13	20
Recopilación, documentación y archivo del material informativo publicado en medios impresos y/o audiovisuales	9	19	28
Análisis del contenido del material publicado en medios impresos	5	8	13
Mantenimiento y gestión de contenidos de la página web de la entidad	9	45	54
Monitorización del nº de visitas en la web corporativa	5	11	16
Monitorización de consultas, quejas y reclamaciones realizadas por los socios	5	12	17
Diseño de Merchandising con motivo de eventos especiales	8	16	24
Diseño y adquisición de regalos institucionales	4	14	18
Campañas y acciones publicitarias en medios de comunicación convencionales	8	13	21
Campañas y acciones publicitarias en espacios abiertos, en la sede del club o a través de redes sociales	6	10	16
Contratación externa para apoyo logístico	7	15	22

Contratación externa para gestionar las redes sociales y el contenido de la página web	2	8	10
Elaboración y difusión a los socios de las memorias o informes de gestión, económicos, de responsabilidad social y/o sostenibilidad de la entidad	5	17	22
Gestión de relaciones externas con instituciones públicas y privadas para obtener subvenciones, patrocinios y colaboraciones	4	13	17
Asistencia a ferias para dar a conocer los servicios que ofrece la entidad	4	4	8
Celebración de jornadas de puertas abiertas, invitando a socios potenciales a actividades deportivas o sociales	4	18	22
Organización y ejecución de eventos deportivos	6	41	47
Organización y ejecución de eventos sociales, culturales, de ocio y tiempo libre	7	27	34
Monitorización de interacción con los usuarios en redes sociales, antes, durante y tras la celebración de eventos deportivos, sociales o de otra índole	6	9	15
Total	15	64	

Tabla 25. Tipo de entidad deportiva náutica- Sector al que pertenece el patrocinador

Tipo de entidad deportiva náutica	¿Su entidad ha contado con PATROCINADORES para sus eventos deportivos durante los dos últimos años? ¿A qué sectores pertenecen?					
	No existe presencia de organizaciones patrocinadoras en los eventos que organiza mi entidad	Instituciones /organismos públicos locales	Entidades bancarias	Empresas promotoras de construcción y/o rehabilitación de obras	Asociaciones o colegios profesionales /confederaciones empresariales	Hostelería y restauración
Asociación Kitesurf						
Asociación Náutica Deportiva	1	2		1		1
Club de Vela	3	2				
Club Marítimo		2		1		2
Club Náutico	12	17	8	7	1	12
Club Windsurf	2	1				1
Otras...	1	1				
Real Club de Regatas	2	2	2			2
Real Club Marítimo	1	2	2	1		2
Real Club Náutico	3	14	7	1	1	6
Total	25	43	19	11	2	26

¿Su entidad ha contado con PATROCINADORES para sus eventos deportivos durante los dos últimos años? ¿A qué sectores pertenecen?						
Tipo de entidad deportiva náutica	Automoción	Seguros y correduría	Textil, calzado e industria auxiliar	Ocio, aventura y tiempo libre	Deportivo-recreativo	Sanitario y farmacéutico
Asociación Kitesurf						
Asociación Náutica Deportiva						1
Club de Vela					1	
Club Marítimo					6	2
Club Náutico	6	5	4	5	2	1
Club Windsurf	1				1	
Otras...						
Real Club de Regatas	3					1
Real Club Marítimo	2	2		1		1
Real Club Náutico	6	4	3	5	1	2
Total	18	11	7	11	10	8

Tabla 26. Tipo de entidad deportiva náutica- Sector al que pertenece el colaborador

¿Su entidad ha contado con COLABORADORES (colaboración con productos o servicios para los eventos) durante los dos últimos años? ¿A qué sectores pertenecen?					
Tipo de entidad deportiva Náutica	No existe presencia de organizaciones colaboradoras en los eventos que organiza mi entidad	Hostelería y restauración	Vinícola	Alimentación/ Bebidas	Hotelero /Agencia de viajes
Asociación Kitesurf					
Asociación Náutica Deportiva	2	1		1	
Club de Vela	3			2	1
Club Marítimo		2		2	
Club Náutico	12	13	7	12	5
Club Windsurf	2	1	1	1	1
Otras...	1			1	1
Real Club de Regatas	2	2	2	3	2
Real Club Marítimo	1	1	1	1	2
Real Club Náutico	2	7	8	12	5
Total	25	27	19	35	17

¿Su entidad ha contado con COLABORADORES (colaboración con productos o servicios para los eventos) durante los dos últimos años? ¿A qué sectores pertenecen?			
Tipo de entidad deportiva Náutica	Deportivo-recreativas	Comunicación/agencias de publicidad	Sanitario y farmacéutico
Asociación Kitesurf			
Asociación Náutica Deportiva			
Club de Vela	2		
Club Marítimo	1		
Club Náutico	11		3
Club Windsurf	2	1	
Otras...	1		
Real Club de Regatas		1	
Real Club Marítimo	1	2	
Real Club Náutico	4	1	
Total	22	5	3

Tabla 27. Tipo de entidad deportiva náutica- organización de eventos deportivos en el Club

La organización y ejecución de eventos deportivos en mi entidad se realiza:					
Tipo de entidad deportiva Náutica	Desde un departamento propio desde el que se gestiona todo el proceso.	Por parte de alguna persona o personas que tienen otras funciones, dentro de la entidad, ajenas a la organización de eventos.	Se contrata a una empresa o agencia de gestión de eventos externa que asume todo el trabajo de organización y ejecución del mismo.	Se trabaja de forma conjunta entre el departamento propio y la empresa o agencia externa contratada.	Total
Asociación Kitesurf		1			1
Asociación Náutica Deportiva		3			3
Club de Vela	1	3		1	5
Club Marítimo	1	2			3
Club Náutico	16	15	1	3	35
Club Windsurf	1	2			3
Otras...		2			2
Real Club de Regatas	4	1			5
Real Club Marítimo	1	2		1	4
Real Club Náutico	10	5		3	18
Total	34	36	1	8	79

Tabla 28. Tipo de entidad deportiva náutica- Certificaciones de calidad del Club

Tipo de entidad deportiva Náutica	En caso de respuesta afirmativa en la pregunta 20, señale la/las certificaciones de calidad que ha obtenido su entidad deportiva náutica				
	Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	Calidad de Servicio: Calidad Turística Q en servicios turísticos en instalaciones náutico deportivas	Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001	Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo OHSAS 18001	Responsabilidad Social
Asociación Kitesurf					
Asociación Náutica Deportiva					
Club de Vela	1		1		
Club Marítimo	1	1	1		
Club Náutico	13	6	15	1	
Club Windsurf					
Otras...					
Real Club de Regatas	1	1	1		
Real Club Marítimo					
Real Club Náutico	4	6	5	2	
Total	20	14	23	3	0

Tabla 29. Certificaciones de calidad del Club- Se ha comunicado a los socios mediante las herramientas de comunicación del Club

¿Su entidad deportiva posee algún certificado de calidad concedido por una Agencia de Acreditación?	En caso de respuesta afirmativa en la pregunta 20, ¿se ha comunicado a los socios a través de los medios propios de la entidad (web, revista corporativa, e-mail, redes sociales,...) la obtención de la/s certificación/es de calidad?			
	Sí	No	(en blanco)	Total
No			46	46
Sí	30	2	1	33
Total	30	2	47	79

**Tabla 30. Certificaciones de calidad del Club-
Se ha difundido a través de comunicación convencional**

	En caso de respuesta afirmativa en la pregunta 20, ¿se ha difundido a través de los medios de comunicación convencionales la obtención de la certificación o certificaciones de calidad?			
¿Su entidad deportiva posee algún certificado de calidad concedido por una Agencia de Acreditación?	Sí	No	(en blanco)	Total
No			46	46
Sí	22	10	1	33
Total	22	10	47	79

Tabla 31. Certificaciones de calidad del Club- Se ha difundido a través de medios de comunicación especializados en deporte náutico

	En caso de respuesta afirmativa en la pregunta 20, ¿se ha difundido a través de los medios de comunicación especializados en deporte Náutico la obtención de la certificación o certificaciones de calidad?			
¿Su entidad deportiva posee algún certificado de calidad concedido por una Agencia de Acreditación?	Sí	No	(en blanco)	Total
No			46	46
Sí	19	13	1	33
Total	19	13	47	79

**Tabla 32. Certificaciones de calidad del Club-
Existe plan estratégico para trabajar con los medios de comunicación**

	¿Existe un plan estratégico (documento escrito) para trabajar con los medios de comunicación, en el que se reflejan los objetivos, proyectos y actividades a difundir por parte de mi entidad, en un plazo de tiempo concreto (trimestral, semestral, anual)		
¿Su entidad deportiva posee algún certificado de calidad concedido por una Agencia de Acreditación?	Sí	No	Total
No	6	40	46
Sí	9	24	33
Total	15	64	79