

Guillermo SANAHUJA PERIS*

Retos para alcanzar la excelencia en comunicación corporativa en los clubs deportivos profesionales españoles
Current trends in corporate communications in professional spanish sport clubs

Rocío BLAY ARRÁEZ

Resumen

La presente investigación trata de presentar los principales retos que deben afrontar los clubes deportivos profesionales españoles para alcanzar la excelencia – entendida como el reconocimiento positivo por parte de los distintos públicos y grupos de interés. La metodología empleada es una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas ante un universo de estudio formado por las 56 entidades deportivas que forman la Liga de Fútbol Profesional (LFP) y la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB). Como resultado se señalan cinco palancas de cambio orientadas hacia ese horizonte de actuación excelente.

Palabras clave

Comunicación corporativa; identidad corporativa; fútbol; baloncesto; estrategia.

Sumario

1. Introducción. 2. El marco teórico. 3. Objetivos, hipótesis, metodología y trabajo de campo. 4. Resultados. y conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

Abstract

The aim of this paper is to show an original diagnosis about the current trends in corporate communication in professional Spanish sport clubs. The methodology used is a combination of quantitative and qualitative techniques applied to a corpus of 56 sport clubs integrated in the Spanish Football Professional League (Liga de fútbol profesional) and Spanish Basketball Association Club (Asociación de Clubes de Baloncesto).

Keywords

Corporate communication; corporate identity; football; basketball; communication.

Summary

1. Introduction. 2. Theoretical framework. 3. Objectives, hypothesis, methodology and field work. 4. Values and conclusions. 5. Bibliographic reference.

1. Introducción

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

Este desarrollo y crecimiento de la industria del deporte profesional español no ha llegado a su fin. La gestión de las entidades deportivas aún presenta una distancia considerable, en conocimiento y empleo de herramientas, respecto a sus equivalentes en la empresa privada. Investigaciones precedentes sobre el objeto de estudio como la de Arceo (2003: 27) confirman que:

“el concepto contemporáneo de relaciones públicas no ha calado, ni como dominio intelectual, ni como solución a problemas concretos, en un sector que produce tantos beneficios económicos e implicaciones sociales: Los clubes de fútbol cuentan con una estructura departamental en comunicación y RR.PP. cuyo modelo es el de agente de prensa. Hay una falta de tradición en el sector. El problema tiene su raíz en la ausencia de elementos educativos, necesarios para desempeñar una labor óptima en este sector en concreto”.

Por tanto, la investigación presenta la motivación de aportar conocimiento a un sector en continuo crecimiento.

Existe una última motivación que justifica el interés de la investigación y que radica en la creciente contradicción en la propiedad de los clubes españoles y la necesidad de procesos de comunicación bidireccionales para alcanzar un equilibrio. Las entidades deportivas sufren un proceso de desnaturalización a partir de su conversión en Sociedades Anónimas Deportivas. Esa contradicción “glocal” de las SAD puede paliarse a partir de una gestión excelente de la comunicación corporativa que impida que los públicos de la organización pierdan su identificación.

2. El marco teórico

2.1 La singularidad de la entidad deportiva

2.1.1 Historia y evolución de la comunicación y el marketing en los clubs deportivos

A partir de una intensa labor documental y hemerográfica la presente investigación ha conseguido construir un relato histórico sobre la evolución de la comunicación y el marketing en los clubs deportivos. Desde los años 60 se dan algunas anecdóticas acciones que revelan la potencialidad de esta dimensión del deporte. En los años 70 se manifiestan las pioneras iniciativas como las primeras publicidades en camisetas del Joventut de Badalona o los primeros gabinetes de prensa al servicio de clubes deportivos. Los años 80, a la sombra del primer gran acontecimiento deportivo en España como fue el Mundial 82, suponen el inicio de la transformación global de unos clubs totalmente amateurs hacia la profesionalización. Nacen la ACB y la LFP. La voraz necesidad de ingresos fomentó el florecimiento de las estructuras comerciales adosadas a los clubs generalizándose la explotación comercial de los principales activos de una entidad como el *naming right*, la publicidad en la camiseta o las vallas perimetrales.

La transformación de clubs elementales en sociedades anónimas deportivas en los años 90 revoluciona el sector. La Ley del Deporte o la celebración de los JJOO de Barcelona 1992 o el crecimiento de la economía española contribuyeron al nacimiento y expansión de los departamentos de comunicación y marketing en los clubs deportivos. Las webs corporativas, el inicio de concesiones de licencias de producción y explotación de *merchandising*, los derechos de retransmisión o las zonas VIP corresponden a esta década. Se puede decir que la dirección de comunicación y marketing tal y como se entiende en la actualidad nace en esta etapa.

El siglo XXI da la bienvenida al marketing deportivo. Mientras que los grandes clubs sofistican sus actuaciones en esta materia los clubs modestos se afanan en consolidar sus áreas funcionales de comunicación y marketing asignando recursos humanos de forma permanente. Sin embargo, el crecimiento de las organizaciones deportivas no evita el déficit financiero. La constante huida hacia delante constata un comportamiento irracional e infantil. Así lo mantiene la tribuna académica: Campos (2006), Barajas (2005) o Gómez y Opazo (2007), entre otros, indican las principales disfunciones en la gestión de las organizaciones deportivas: desorganización y carácter amateur de los ejecutivos; dirección paternalista,

basada en las estructuras familiares y ausencia de investigación; toma de decisiones irracionales; la singularidad del mercado, el producto y la complejidad de sus actores; la presión mediática; el divismo de los presidentes; y un modelo de negocio insostenible con disparidad de dimensiones y basado en una distribución no equitativa de los ingresos por derechos de retransmisión y dependencia sobre estos.

En los últimos años se ha estrechado el cerco sobre la nueva disciplina directiva de comunicación y marketing en las organizaciones deportivas encontrándose los trabajos de Arceo Vacas (2003), Olabe (2009) y Ginesta (2009). Olabe destaca en su investigación "la progresiva profesionalización del área de comunicación" que el propósito fundamental de los departamentos de comunicación de los clubes es "mantener relaciones comunicativas con los *mass media*". El tercero, por su parte, certifica la heterogeneidad en la implantación de las TIC en el fútbol profesional o la indefinición de las competencias del director de comunicación.

2.1.2 Las tres dimensiones y los múltiples públicos de los clubs deportivos

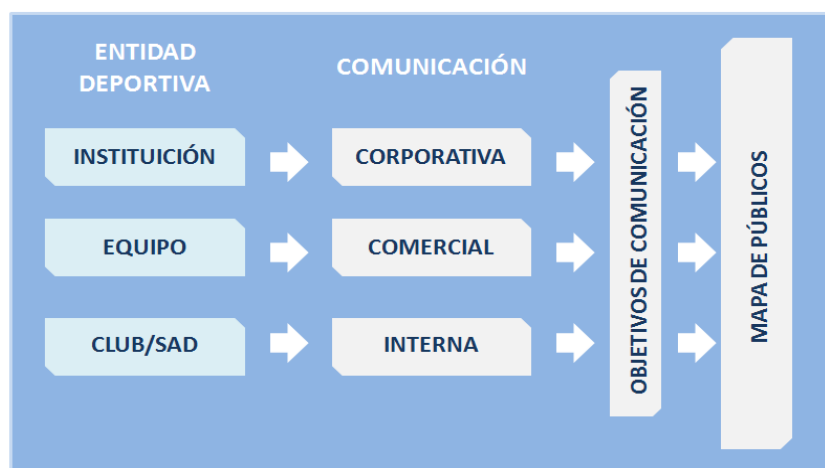
Los clubs deportivos profesionales son organizaciones con especial implantación que presentan unas complejas singularidades en función de su riqueza simbólica y funcional que las distinguen respecto a otras organizaciones. Concretamente entre las distintas dimensiones o papeles que puede interpretar esa misma entidad: institución, equipo y club/SAD.

La "institución" se identifica como la "toma de conciencia de la empresa" (Weil, 1992:28). En el ámbito deportivo la institución es el paraguas que recoge toda la actividad de la organización. El "equipo" es el hecho profundamente diferencial de un club deportivo frente al resto de organizaciones empresariales, deportivas o sociales. Por último, el "club" o Sociedad Anónima Deportiva es su figura legal, federativa y de índole más organizacional. A su vez, las tres dimensiones de un club deportivo se corresponden con las tres esferas de comunicación corporativa que vindica Costa (2008). En la siguiente ilustración se puede observar la correlación.

Al mismo tiempo, estas organizaciones están rodeadas de un gran número de públicos puesto que sus manifestaciones y personalidades permiten numerosos receptores. Los distintos enfoques sobre este tipo de organizaciones (el *management* estratégico, la sociología, la comunicación corporativa o el

marketing) permiten diseccionar con precisión los distintos públicos de una entidad deportiva. Cabe destacar frente a la clasificación de otras organizaciones, el peso o relevancia de dos figuras. Tesone, Platt y Alexakis (2005) destacan los medios de comunicación como sujeto central de las relaciones entre los distintos actores del deporte. Crawford (2004) o Giulianotti (2005) destacan otros de profunda vinculación emocional como los *fans*.

Ilustración 1. Correspondencia entre dimensiones de una entidad deportiva y esferas de la comunicación



Elaboración propia basada en Ginesta (2009:170).

2.2. El *corporate* y la comunicación en las organizaciones

La referencia académica o raigambre teórica de esta investigación se ubica precisamente sobre ese paradigma del siglo XXI y, en definitiva, sobre el *corporate*, definido como la moderna concepción de la gestión estratégica de la comunicación corporativa. El modelo de organización que plantea esta filosofía de *management* confía profundamente en la gestión de los recursos y activos intangibles como vectores diferenciales entre corporaciones (López Triana Y Sotillo, 2009), en la definición y planificación de una identidad corporativa (Capriotti, 2009), asumiendo la tres esferas de la comunicación (institucional, mercadológica e interna) que vindica Costa (2008), como paso imprescindible hacia el alcance de una imagen positiva, en la configuración de una reputación (Villafañe, 2004), en la figura del “DirCom” o el “CRO” (Chief Reputation Officer), ubicado en la cúspide de la organización, como integrador de todas las emisiones de mensajes, velador del capital relacional y como representante de los públicos ante la organización (Mut Camacho, 2010), en una integración de la comunicación en la organización

(López Lita, 2000) y en una apuesta del largo plazo a partir de una planificación estratégica y de un desarrollo de las sociedades sostenible y respetuoso con sus grupos de interés. Los conceptos centrales de esta filosofía de *management* son la identidad, la imagen, la cultura corporativa, la reputación, la responsabilidad social corporativa y la marca, entendida ésta como la promesa de una experiencia que provee la organización (Alloza y Oliver, 2009).

La excelencia que plantea el título de este documento surge de esta corriente conceptual. Se entiende este concepto como el reconocimiento positivo y entendimiento entre la organización y los públicos circundantes. Aunque se preavisa que el alcance de esa excelencia es una quimera.

2.3 La planificación estratégica y la integración de comunicación y marketing en las entidades deportivas

Cualquier proceso directivo en una organización tendrá mayor probabilidad de culminarse con éxito si es el resultado de un plan estratégico (Pérez González, 2001; Navas López y Guerras Martín, 2002). La distinción entre plazos, estrategia, táctica y acción es imprescindible en la gestión de empresas y entidades en la actualidad. Por tanto, el establecimiento de objetivos, la elección de una estrategia, su ejecución y la evaluación son cuatro pasos ineludibles en cualquier ámbito organizacional.

El proceso estratégico y la definición de una visión corporativa obligan a coordinar las distintas áreas de trabajo. Morales Serrano (2006:340) señala que “la comunicación planificada, engloba a todas las teorías que estudian aquellas ocasiones en las que la comunicación es usada de modo consciente para buscar una serie de objetivos más o menos específicos”. Dicha planificación se puede plasmar en el Plan Estratégico de Imagen y Comunicación (Villafañe, 1999: 76).

En el caso de los clubes deportivos la integración de las funciones de marketing y comunicación en una sola dirección es más necesaria si cabe. Maria Hopwood, induciendo desde el caso del cricket inglés en 2005, señala: “Cuando las relaciones públicas están sometidas al marketing las organizaciones son privadas de una de las dos funciones críticas. El departamento de relaciones públicas no debe estar sometido al departamento de marketing, debe ser independiente. Si no es posible, cuanto menos, las dos funciones deben ser conceptual y operacionalmente distintas entre ellas” (2005:28).

Mientras que en otras organizaciones ambas funciones pueden estar separadas o subordinadas una sobre la otra, a

pesar de que autores desde distintas tribunas recomiendan su absoluta coordinación (Slotd, Dittmore y Branvold, 2006; Wilcox, Cameron y Xifra, 2007), en esta investigación se considera oportuno integrar completamente en una sola dirección a las dos funciones. En este sentido, los distintos autores sugieren que la explotación comercial debe coordinarse junto a la Dirección de Comunicación puesto que la comercialización y generación de ingresos de una entidad deportiva donde la base del negocio es el espectáculo deportivo y la propia identidad del club (Toyos y Agudo, 2003) asociada a contenidos informativos. Así, la gestión de la identidad y de la comunicación –bases del *corporate*– determinará la generación de recursos como dos caras de la misma moneda.

En esta gran área que incluye ambas funciones directivas existe un manual de técnicas de comunicación y marketing, una caja de herramientas y un repertorio de funciones específico. Es posible disponer una serie de técnicas de comunicación (relaciones informativas, medios propios, comunicación financiera, de crisis, de RSC, del líder, publicidad, patrocinio, eventos, comunicación interna), y marketing (captación de fondos, plataformas de fidelización, CRM y bases de datos), unas herramientas (Manual de Gestión de Imagen y Comunicación, un Mapa de Públicos, un Manual de Normas o Planes Anuales) y un número determinado de funciones a disposición de la dirección integrada de comunicación y marketing.

El conocimiento y aplicación de cada una de las técnicas, herramientas y funciones, plasmado en áreas concretas de trabajo en el seno de la organización, constituye el *corpus* técnico de la filosofía del *corporate*. La correcta imbricación de estos tres sistemas contribuirá a la satisfacción de la visión de la corporativa y la consecución de recursos intangibles positivos.

3. Objetivos, hipótesis, metodología y trabajo de campo

3.1. Objetivos

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

- Profundizar en el conocimiento documental desde distintos prismas académicos y geográficos sobre cuestiones relativas a la comunicación, el deporte y el marketing.
- Desarrollar un ejercicio de prospección que señale los retos de futuro en el ámbito de la comunicación, el deporte y el marketing.

- Colaborar en la transformación del deporte profesional español con la argumentación de nuevos modelos de gestión orientados hacia la excelencia.

3.2. Hipótesis

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

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

3.3. Metodología

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

3.3.1. Etapa Exploratoria

La Etapa Exploratoria incluye a su vez tres fases:

A) Estudio Documental

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

Ilustración 2: Etapas de la investigación



Elaboración propia.

A partir de investigaciones previas y fuentes documentales se reconoce la existencia de tres perfiles de competencias vinculados a las áreas de comunicación y/o marketing en los clubs deportivos profesionales: el Director de comunicación, el Director de marketing y el Director de comunicación y marketing. Esa diversidad de perfiles directivos en las áreas objeto de estudio invita al diseño de un cuestionario específico para cada uno de los tres perfiles. Los cuestionarios incluyen cinco bloques: I. Estructura y organización del departamento de comunicación y marketing; II. Gestión del departamento de comunicación y marketing; III. Empleo de técnicas de comunicación y marketing; IV. Planificación y herramientas de comunicación y marketing; y V. Investigación, auditoría, intangibles y conocimiento.

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

3.3.2. Etapa Cuantitativa

A) Selección de la primera muestra

Partimos de un universo formado por 56 clubs que forman el tejido profesional de clubs de deportes de equipo en España, integrados en la LFP (Liga de Fútbol Profesional) o ACB (Asociación de clubs de baloncesto). De ellos, 38 son de fútbol, 16 de baloncesto y 2 clubs, el FC Barcelona y el Real

Madrid, son polideportivos. La segunda división de fútbol o Liga Adelante cuenta con 22 clubes pero se contabilizan 20 clubes puesto que dicha competición participan los filiales del FC Barcelona y el Villarreal CF.

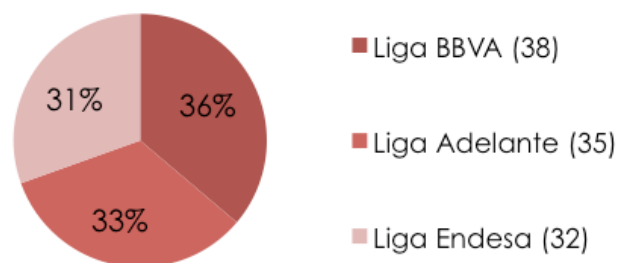
Puesto que esta etapa de la investigación es de corte cuantitativo y el universo de estudio no es inabarcable, se opta por igualar el universo a la muestra, es decir, se selecciona como muestra a todo el universo de estudio: los 56 clubs que comprenden la LFP Y ACB. Este trabajo de campo se celebra entre septiembre y noviembre de 2011.

Tabla 1: Clubs que integran el universo de estudio

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

Real Sporting de Gijón	CE Sabadell	FC Barcelona
Valencia CF	Recreativo de Huelva	Real Madrid CF
Villarreal CF	Real Valladolid CF	
Real Zaragoza	Xerez Deportivo	
	FC Barcelona "B"	
	Villarreal CF "B"	

Gráfico 1. Universo de la investigación. Profesionales según categoría (105)



Elaboración propia.

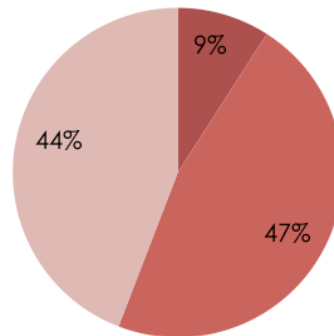
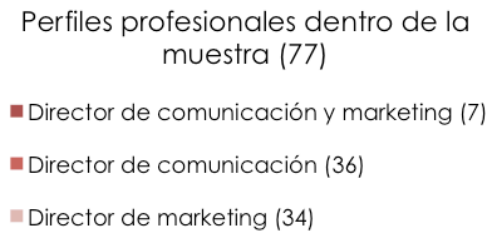
Gráfico 2. Universo de profesionales según perfil



Elaboración propia.

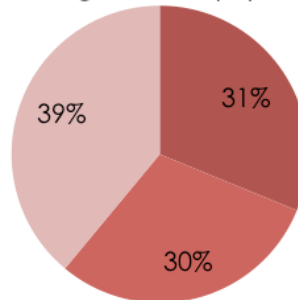
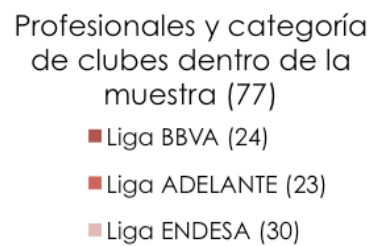
Si se clasifica a los profesionales por la categoría en la que militan sus clubes, se recogen los siguientes índices de respuesta. La liga BBVA presenta una respuesta de 24 profesionales sobre 38 (63,1%). De los profesionales de la liga ADELANTE han respondido un total de 23 sobre 35 (65,7%). De la liga ENDESA de baloncesto, 30 de 32 profesionales (93,75%).

Gráfico 3. Perfiles profesionales participantes



Elaboración propia.

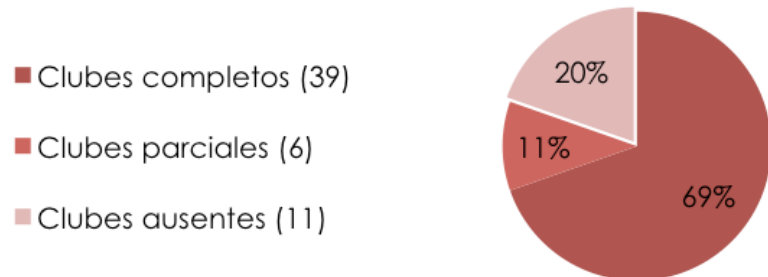
Gráfico 4. Categorías de clubes participantes



Elaboración propia.

Gráfico 5. Índice de respuesta de clubes deportivos

Índice de respuesta clubes (Universo: 56)



Elaboración propia.

En cuanto a clubs, 39 de los 56 lo han hecho de forma completa, es decir, el director de comunicación y marketing o el director de comunicación y el director de marketing han respondido a sus respectivos cuestionarios. Seis clubs han respondido de forma parcial: ha respondido el director de marketing o bien el director de comunicación. Y, finalmente, once clubs han declinado participar.

Así, han desestimado responder al cuestionario los siguientes clubs: Athletic de Bilbao, FC Barcelona, Betis Balompie, Málaga CF, Real Madrid, Real Sociedad, AD Alcorcón, CD Alcoyano, Cartagena CF, Hércules CF y Recreativo de Huelva. Cuatro de la primera división de fútbol, cinco de la segunda división y dos que, como se ha señalado, forman parte de la LFP y ACB. Excepto los dos clubs mixtos, el total de los clubs de la Liga ACB han tomado parte en la investigación.

C) Conclusiones iniciales

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

3.3.3. Etapa de Contraste

A) Selección de la segunda muestra

Tras el establecimiento de unas conclusiones iniciales, de corte cuantitativo, sobre el estado de la cuestión y escenarios futuros, éstas se someten a un proceso de confrontación con el segundo trabajo de campo a partir de técnicas cualitativas (Álvarez-Gayou, 2003:128). En la selección de la muestra participante en esta segunda fase del trabajo de campo se

eligen profesionales vinculados al mundo de la comunicación corporativa, la gestión empresarial, el marketing deportivo y el periodismo deportivo que a día de hoy no forman parte de ningún club profesional. En esta etapa se opta por la combinación de dos técnicas de investigación cualitativas: el Grupo de discusión y una serie de Entrevistas en profundidad.

B) El grupo de discusión

El espíritu dialéctico de un grupo de discusión (Báez y Pérez de Tudela, 2009:139) acoge la presentación de las conclusiones iniciales de sobre el estado de la cuestión y los retos a los que enfrentarse. Con una duración aproximada de dos horas, durante la celebración del “focus group”, se expone a través de una presentación en pantalla la información sujeta a debate por parte de los cuatro “expertos” integrantes del grupo. Se celebra el 1 de diciembre de 2011.

Tabla 2. Integrantes del Grupo de Discusión

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

C) Las Entrevistas en profundidad.

Tras la revisión y contraste del estado, los retos por parte de los “expertos” participantes en el “grupo de discusión”, la segunda sub-fase de la etapa de contraste viene dada por la celebración de siete entrevistas en profundidad. Las entrevistas en profundidad (Báez y Pérez de Tudela, 2009:112) constan de un diseño específico a partir de un cuestionario semiestructurado y de una duración acotada entre los treinta y sesenta minutos. Se expone brevemente los resultados de la etapa cuantitativa así como las principales valoraciones de los participantes en el “focus group”. Se celebran las entrevistas entre enero y febrero de 2012.

Tabla 3. Entrevistados en Profundidad

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

D) Conclusiones de contraste.

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

3.3.4. La Etapa Definitiva

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

4. Resultados y conclusiones

4.1. La ruta hacia la excelencia

Los retos para alcanzar la excelencia que reza el título de esta investigación se orientan a partir de cinco palancas de cambio: el gobierno excelente, la función estratégica de la

comunicación como principio de gestión, la integración de áreas de comunicación y marketing, las comunidades sociales de emociones y la potencialidad de marcas deportivas. Cada una de estas cinco incluye tres sentencias o actuaciones que construyen ese camino o ruta hacia la excelencia organizacional. En la Ilustración 12 queda esquematizada esta composición.

4.1.1. El gobierno excelente

El gobierno excelente se consigue a partir de tres pasos: la contextualización del *management* actual en el escenario de la sociedad de la información bajo una voluntad co-responsable y sostenible; la evangelización de una cultura de la comunicación a los primeros directivos; y la formación del cuadro de mando.

4.1.1. La gobernanza en la Sociedad de la Información: las co-responsabilidad, la confianza y la sostenibilidad

“Es el punto clave: el cambio en las entidades deportivas tiene que venir de la cúspide, de la presidencia, de los directores generales que tengan un poder dentro de las compañías”. Pascual Martínez.

La sociedad de la información entendida como la variación de las relaciones de producción, poder y experiencia y definida como una sociedad red y multi-conectada en la que estamos inmersos establece una serie de exigencias a cualquier actor económico o social: una concepción co-responsable del gobierno de las organizaciones, y que estas asumen por convicción y por rentabilidad¹. En el caso de las organizaciones deportivas, a pesar del desfase temporal en la gestión que ya se conoce, deberán adoptar las exigencias que cualquier actor social o empresa recibe desde la sociedad teniendo en cuenta las singularidades de estas entidades deportivas. Una gobernanza excelente sería aquella que fuera capaz de responder las expectativas de cada uno de los públicos a través de una perspectiva dialógica con los grupos. El cumplimiento de los compromisos generaría una reputación positiva, una confianza hacia la organización y, en definitiva, aseguraría la sostenibilidad del club deportivo.

¹ El *Sustainability Index* indica que aquellas empresas cotizadas que mantienen una actitud corresponsable, presentan mayores beneficios financieros.

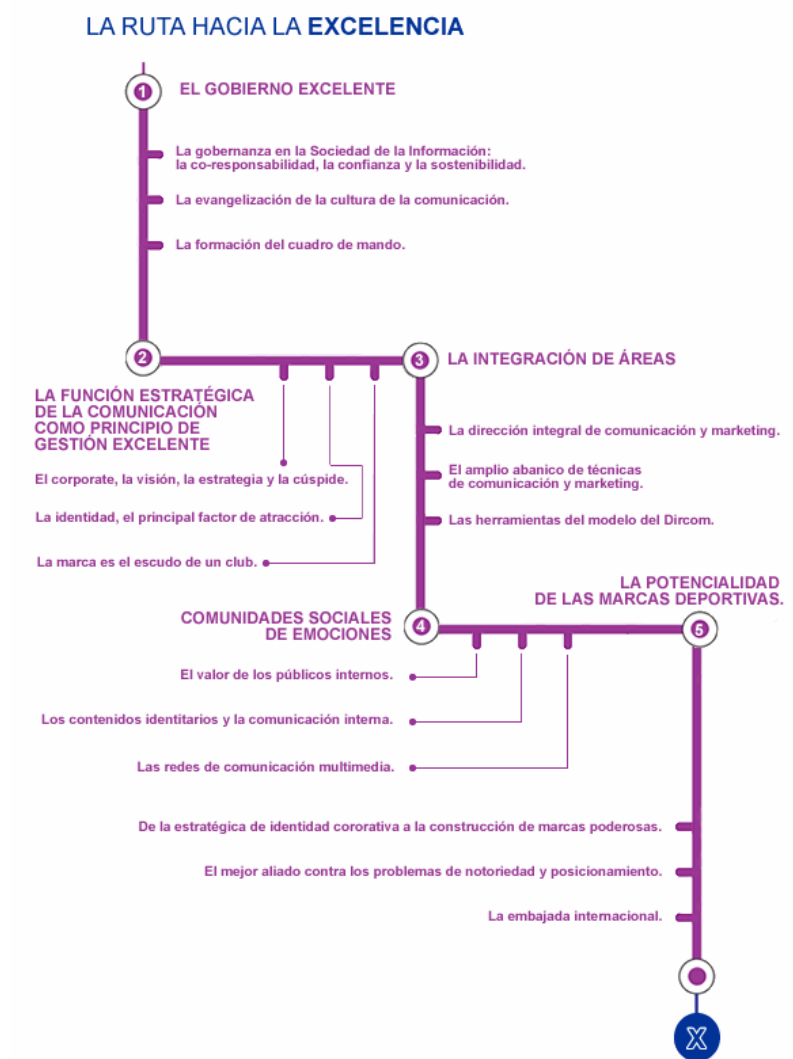
4.1.2. La evangelización de la cultura de la comunicación

“Creo que lo más importante es hacer esa labor de evangelización a los gestores que entiendan que la comunicación es como transmitir esos valores que tengo arriba esa misión, esa visión y que eso genere valor para el club, para sus aficionados, para los accionistas y para los jugadores”. Sandra Sotillo.

² CORPORATE EXCELLENCE
[En línea] “Discurso de lanzamiento de Corporate Excellence”.
[http://www.corporateexcellence.org/index.php/Sala-de-Prensa/\(offset\)/1](http://www.corporateexcellence.org/index.php/Sala-de-Prensa/(offset)/1) [Fecha consulta: 17 de enero de 2012.]

El tejido empresarial español adopta progresivamente esa cultura mientras que la vanguardia comulga totalmente con la doctrina del *corporate*. El manifiesto fundacional de Corporate Excellence² mantiene que el 37% de las empresas españolas cuenta con un área específica de gestión de reputación corporativa y la gestión de intangibles es el asunto de mayor relevancia en la agenda de los principales ejecutivos españoles. Emilio Abejón, coordinador de FASFE, considera en relación a la adopción de esta cultura de la comunicación que: “La función de comunicación debería ser tan importante como el área deportiva. Es fundamental que el club se reconozca como un sujeto de comunicación. De un ente para con su comunidad dado que los clubes son una comunidad de aficionados. Me parece imprescindible que los clubes asuman esta visión de la comunicación porque además la transparencia de sus actividades es vital para su desarrollo”. La distancia notable que guarda el deporte frente a la empresa convencional, la adolescencia sectorial, exige una adecuación cultural se debe vencer a partir de dos vías:

Ilustración 3. La ruta hacia la excelencia



Elaboración propia.

- La divulgación: la transmisión de los principios del *corporate*. El presente documento, entre otros, que se marcan como objetivo inicial la transformación del deporte profesional español con nuevos modelos de gestión excelente.
- La demostración: la argumentación tangible de los beneficios que aporta la gestión estratégica de los recursos y activos intangibles. Es decir, la instalación y desarrollo de indicadores no financieros –como la reputación, la marca, la satisfacción de los clientes, el compromiso de los empleados– que complementen a los financieros.

4.1.3. La educación del cuadro de mando

“La formación es uno de los grandes retos del sector. Alguien que quiera formarse en gestión deportiva o bien especializarse, en la actualidad no tiene excusa. Hasta un tiempo no había oferta formativa. Y los que permanecen tienen que actualizarse. En la formación aún queda muchísimo camino”. Antonio Lacasa.

Sin lugar a dudas, la adecuación cultural y conceptual de los líderes, así como de los profesionales directivos de comunicación y marketing y de los profesionales que operan en las respectivas áreas y, en definitiva, los integrantes de las organizaciones deportivas, está sometida a la educación y formación específica. Es recomendable que la industria considere de vital importancia la idoneidad de contar con profesionales operando con una formación específica. Es imprescindible una superación de los estadios amateurs hacia concepciones de gestión profesional”. Tal y como apuntaba Moratalla, el conocimiento que se ha generado e implementado en España a lo largo de las últimas décadas en cuestiones técnicas deportivas, que cristaliza en la Edad de Oro de deporte español, debería trasladarse al ámbito de la gestión”. Sería conveniente, por tanto, insistir en la gestión del conocimiento de los profesionales si se desea equiparar el sector respecto a la élite y, en definitiva, constituir gobiernos corporativos excelentes.

4.2. La función estratégica de la comunicación como principio de gestión excelente

La función estratégica de la comunicación como principio de gestión excelente se obtiene asumiendo una visión estratégica desde la cúspide de la organización, reconociendo la identidad como principal factor atractivo de un club deportivo y considerando la marca como un escudo frente a las crisis.

4.2.1. El *corporate*, la visión, la estrategia y la cúspide

“Estoy convencido que si un presidente coherente decidiera apostar por un director de comunicación y marketing, un gran profesional con las ideas muy claras, a trabajar desde la estrategia, desde una visión, a aportar valor añadido, de forma transversal, con todos los públicos, con poder y galones en plaza, daría un salto cualitativo brutal” Sebastián Cebrían.

Según la investigación, es evidente que los fundamentos de *management*, de filosofía corporativa y de estrategia organizacional no son asumidos de forma generalizada en el ámbito de los clubes deportivos profesionales (misión, visión y valores). La elección de esta perspectiva sustentada en el valor de los intangibles como principio básico de gestión, e inherente a la naturaleza actual de la organización, y el establecimiento de una verdadera planificación estratégica desde la cúspide de la organización consumirían esa transición sectorial –la madurez– y los clubes podrían resolver distintos problemas que tienen frente a ellos. Entre otros ayudarían a paliar el desequilibrio económico. FUENTES señala: “Tú tienes que trabajar independiente a que el balón o la pelota entre o no entre y tienes que tener alternativas para cada una de las opciones. Los clubes no van a poder hacer frente a sus créditos y compromisos con el nuevo contrato de televisión. Ahí es donde es fundamental una nueva gestión estratégica de la comunicación y el marketing para buscar otras alternativas de ingreso y de negocio a la televisión”. Y, Abejón, igualmente, apunta que “es casi imposible encontrar un club en España que tenga esa planificación. En otros países lo harán mejor o peor, pero sí que hay cierto sentido de identidad, filosofía y planificación. Tienen cierta definición de un plan aunque luego se ejecute mejor o peor. Quizá fracasa, pero si no lo tiene seguro que lo hace”.

4.2.2. La identidad, el principal factor de atracción de un club

“Los aficionados al deporte tienen una vinculación y un nivel de compromiso brutal. Ese nivel de compromiso es lo que se llama en los libros ‘identidad’. Los clubes atesoran una identidad poderosísima que arranca con un relato de los orígenes, siempre está vinculada a la creación de historias en el deporte con unos personajes o arquetipos en los que resulta muy fácil construir un relato que sea capaz de generar muchísima más adhesión”. Ángel Alloza

El origen o principio de la vinculación emocional entre una entidad deportiva y sus fans viene dado por los atributos de identidad que la definen. La identidad, junto a la propia competición, es el principal factor de atracción un club. El sociólogo Garry Crawford (2004:20) señala que “ser un fan no

es simplemente una etiqueta o una categoría, sino una identidad y un comportamiento". Sin embargo la investigación ha demostrado que este tipo de organizaciones no conciben una definición generalizada de los valores i de identidad. Obviamente, en el seno de los clubes existen unas presunciones básicas, unas creencias y valores, un proyecto y un acervo de cada cultura corporativa, compartido por los profesionales que operan y sus públicos que no están necesariamente explicitados sino más bien se ubican en un limbo consensuado que se ha forjado en el devenir de la entidad.

Sería recomendable que los clubes asumieran la facultad de gestionar estratégicamente la identidad corporativa a través de las técnicas y herramientas que el *corporate* ofrece en el ámbito de los recursos y activos intangibles. De este modo serían capaces alcanzar un triple beneficio: la satisfacción de los públicos más implicados, su fidelidad y mejores argumentos para la generación de ingresos económicos. Siguiendo esta línea, Saucedo vislumbra que "los clubes deben tener esos valores sólidos y los directivos que entrarán y saldrán, porque es ley de vida, tendrían que ser respetuosos con esos valores y que al mismo tiempo los aficionados deberían exigir que fuesen respetuosos con esos valores de filosofía de club. Si los directivos fueran capaces de respetar la identidad y los aficionados tendrían mucho ganado y construirían sobre algo estable".

4.2.3. La marca es el escudo de un club

"El resultado siempre va a condicionar, pero la marca va a amortiguar un posible fracaso y a multiplicar el triunfo". Ramón Fuentes.

El título de esta sexta estación hacia la excelencia presenta dos acepciones. La primera de ellas y más obvia se refiere a que la marca, en su vertiente gráfica, es el escudo de un club. Dicha afirmación es cierta puesto que el icono distintivo que dota de valor a una camiseta con determinados colores es precisamente el escudo. No obstante, las marcas desde una perspectiva moderna se conciben como generadoras de relaciones, emociones y vínculos, y su verdad reside en la promesa y en la experiencia que proporcionan al consumidor. La marca es, en definitiva, la promesa de una experiencia. Bajo este concepto, surge la segunda acepción del título. La marca de un club –como síntesis de la experiencia que supone pertenecer a una comunidad de aficionados con una emoción común– va a permitir la supervivencia a las tragedias

que de forma implícita conlleva la participación en una competición deportiva. La marca es el escudo protector de un club ante situaciones negativas.

En este sentido, Martínez destaca que “lo más potente de un club deportivo es la marca. Es lo básico. Quien transmite su marca consigue perdurar”. Lacasa, del mismo modo, señala que “las marcas deportivas tienen un valor intangible o un poder que está por encima de los triunfos y fracasos deportivos”. Fernández Beltrán coincide: “Si hubiera una gestión estratégica de todos esos factores emocionales, habría sin duda alguna, una mayor dependencia del resultado deportivo”. En cualquier caso, es necesario subrayar que la vindicación de una gestión estratégica de la identidad corporativa como origen del reconocimiento positivo por parte de los grupos de interés y de la construcción de marcas poderosas no suplanta la influencia o atracción de la incertidumbre del juego, sino que esta marca multiplica el éxito y palia las consecuencias del fracaso deportivo.

4.3. La integración de las áreas

La gestión excelente en una organización deportiva pasa de forma ineludible por la integración de las áreas de comunicación y marketing, por la dirección conjunta de ambas, por el uso combinado del amplio abanico de técnicas de cada disciplina y de las herramientas específicas para el DirCom.

4.3.1. La dirección integral de comunicación y marketing

“La gestión integral de marketing y comunicación es imprescindible. La combinación de ambas consigue un resultado mayor que si se desarrollaran ambas y luego se sumara. Un valor añadido”.
Antonio Lacasa.

Existe el consenso que vindica la superación del modelo dicotómico (comunicación es igual a prensa y marketing a ingresos) para adoptar una gestión integrada y excelente de la comunicación corporativa y el marketing. Los expertos recomiendan la integración de las áreas de comunicación y marketing, la posición multidireccional de la organización y la corresponsabilidad con su entorno. Cebrián apunta que “la tendencia es contar con una dirección de comunicación corporativa separada del área de marketing pero coordinadas completamente que gestionan de forma transversal todo lo que tiene que ver con los intangibles de la

organización. Parece claro que no existe esa figura como tal sino que hay una mezcla, que se está definiendo un poco el perfil competencial de una dirección de comunicación y marketing [...] Sería recomendable que todos lo hicieran así". Saucedo del mismo modo indica que "el trabajo de comunicación y marketing debería ser totalmente unido porque hay un efecto mutuo entre ambas funciones. Los objetivos tendrán que estar enlazados lo cual coincide en la asunción de unos valores para traer aficionados o marcas patrocinadoras y tener rentabilidad en un plano muy amplio de la palabra, ya sea económica, de fidelidad y generación de valor".

Al margen de la presunta y recomendable dirección unitaria de las áreas es imprescindible que la integración se manifieste también en los distintos inputs que emite la organización, tanto en la correlación entre el comportamiento y el discurso corporativo –origen del reconocimiento positivo– como en los distintos mensajes que emiten los distintos portavoces del club: presidente, entrenador, jugadores e institución. Se considera habitual la inconsistencia en los discursos de los distintos integrantes de un club y la necesidad de reparar esa disonancia apelando de forma más o menos explícita a las bases teóricas de la dirección de comunicación.

4.3.2. El amplio abanico de técnicas de comunicación y marketing

"Desde los clubes hay que dejar trabajar al periodista sin pretender que sea un aliado o arrinconándole como un enemigo. Simplemente hay que dejar que haga su trabajo y respetarle".
Amalio Moratalla.

La investigación ha dejado constancia de la prevalencia de técnicas orientadas al cumplimiento de objetivos en el corto plazo como las relaciones informativas, las campañas promocionales, la comunicación publicitaria y las distintas técnicas asociadas a la generación de ingresos. La octava parada en la ruta hacia la excelencia exige el uso regular del completo abanico de técnicas de comunicación y marketing, en la reparación del desequilibrio técnico, y en la explotación de aquellas que presentan determinada potencialidad de cada una de ellas, la depuración de aquellas que presentan una relativa evolución (comunicación del líder, financiera o eventos), y la creencia en otras que aunque no sean determinantes de inmediato sí pueden asegurar la sostenibilidad de la organización (comunicación interna o

comunicación de RSC) que atendiendo a las tendencias en comunicación a nivel global urge la evolución conceptual de las pautas que marcan estas técnicas.

Por último cabe destacar la puntualización que hace Moratalla sobre la generación de contenidos y las relaciones informativas. Cuestión que desde la comunicación corporativa no se puede olvidar. Advierte del peligro de convertir los medios propios en sustitutos de los medios de comunicación y por extensión pervertir la relación del club con los propios periodistas. Una indicación hacia las relaciones informativas.

4.3.3. Las herramientas del DirCom

“No hay órganos de gestión ni herramientas para que los socios exijan, salvo los gritos o los pañuelos en las gradas. Sería interesante una inversión en estos términos”. Manuel Saucedo.

Al igual que hay un uso irregular en las técnicas de comunicación, las herramientas vinculadas al Director de Comunicación y/o marketing no se utilizan de forma generalizada. Tanto la teoría como los expertos participantes en la etapa de contraste sugieren el abandono de aquellas presunciones abstractas en todos esos casos en los que “existe una planificación, aunque no está redactada”, explicitar el destino y compartir el camino a seguir entre todos los públicos que conforman la organización. Y dicha definición pasa por la concepción, definición y redacción de distintas herramientas corporativas –que también se recogen en el modelo que se presenta a continuación– como puede ser el Plan Estratégico de Reputación e Imagen Corporativa, el Manual de Gestión de Imagen y Comunicación, los planes anuales, los mapas de públicos o las Normas de Comunicación. Igualmente, es una obligación, en caso de perseguir la excelencia, la confianza en los distintos sistemas de investigación y la auditoría.

El conjunto de herramientas a disposición del departamento constituyen un cuerpo procedimental para el modelo de gestión. Las acciones que se ejecutan son el penúltimo paso de camino que está debidamente señalado por una estrategia. Los manuales o las normas de comunicación señalan y delimitan las actuaciones de los profesionales en pos de la coherencia y simetría. Así, es imprescindible contar con unas herramientas específicas del Director de Comunicación si se quiere alcanzar la excelencia en la gestión.

4.3.4. Una comunidad social de emociones

Para alcanzar la excelencia es pertinente concebir los clubes deportivos como comunidades de emociones, lo cual suscita otorgar un enorme valor a los públicos internos, generar contenidos de identidad a través de los canales de comunicación interna y la creación de redes de comunicación multimedia.

4.4.1. El valor de los públicos internos

“Sin los intangibles un club no es nada, no existe. Un club deportivo es un club de ilusiones”. Amalio Moratalla.

La investigación evidencia que los públicos internos – jugadores, empleados, cantera y familia, accionistas y abonadas– reciben una atención discreta de los clubes deportivos profesionales. Adquieren un relativo peso en la ponderación del mapa de públicos, no existen canales y políticas consistentes de comunicación interna, no se da una efectiva retroalimentación y no se aprovecha su capacidad de influencia sobre su entorno directo. Obviamente, es imperativo resolver esos cuatro conflictos existentes si se desea alcanzar la excelencia. La resolución pasa de forma inevitable por la valoración oportuna que merecen los públicos internos. El refuerzo de la identificación.

Alloza expone la influencia que pueden ejercer los fans o abonados: “Los clubes tienen otro tesoro en sus públicos internos y en la capacidad de estos en recomendar y trasladar los valores del club. Según el estudio de Edelman³ a la hora de consumir confías en las indicaciones de ‘alguien como tú’ y de ‘técnicos expertos’”. Abejón señala que “no he visto nunca esa preocupación del club por saber cuál es mi opinión. Me parece un grave error puesto que en clubes ingleses se ha demostrado que en cualquier condición, ya fuera el club propiedad de una única persona o de un colectivo, se daba un grado de pertenencia mayor de los aficionados, asegurando una mayor sostenibilidad al club, dependía en muchos casos del grado de implicación y de conexión con el club de ese aficionado y que es tanto o más que la que proviene de resultados deportivos”.

Desde la identidad, los clubes podrían ser capaces de convertir a los públicos internos en prescriptores dado que la lealtad y el compromiso puede ser total y desarrollar la advocacy. Ahora bien, la implicación, el advocacy, la

³ La agencia EDELMAN publica anualmente el estudio global “Barómetro de Confianza” sobre la confianza de consumidores y ciudadanos. [En línea] <http://www.slideshare.net/EdelmanSpain/edelman-trust-barometer-2011-6879488> [Fecha de consulta: 29 de enero de 2012].

satisfacción, y, en definitiva, la valoración de los públicos internos recae en el reconocimiento y respeto del vínculo emocional que estos públicos, especialmente los aficionados, disponen hacia el club. Sea club o SAD la legitimidad de la dirección de la organización deportiva dependerá de la consideración de esa ilusión y de la satisfacción ética y corresponsable de todos los intereses.

4.4.2. Los contenidos de identidad y la comunicación interna

“El club es una institución cultural y social y tiene una dimensión de respuesta absoluta en la forma en la que se relaciona con su comunidad de aficionados, con sus empleados cualificados, los jugadores,...”. Emilio Abejón.

Puestos a tratar de satisfacer las ilusiones de los aficionados – al margen de la competición deportiva – y a reforzar la identificación para con el club, resulta obvio que la generación de contenidos (Toyo y Agudo, 2003) debe regirse en función de las líneas argumentales de la entidad es decir: los valores de identidad. Fuentes señala que “los clubes deben crecer a nivel interno, con el propio aficionado, con su *feedback*, con el círculo más cercano. Esos canales propios van a generar asistencia y fidelidad”. Por tanto, es recomendable considerar que las comunidades sociales de emociones o clubes deportivos se enfrentan al desafío y oportunidad de ofrecer un flujo continuo de contenidos de identidad relativos a la propia institución a través de la comunicación interna. Si el club es capaz de contactar y establecer una relación positiva y directa con sus públicos internos partiendo de los contenidos informativos estará mucho más cerca de alcanzar la excelencia. La relación entre dicha información y los públicos internos es posible trazarla a partir de las redes multimedia.

4.4.3. Las redes de comunicación multimedia

“Ahora el flujo de la comunicación de los diferentes *stakeholders* que influyen en la organización son brutales. La comunicación es en red”. Sebastián Cebrián.

Respecto al empleo regular y sofisticado de las distintas técnicas específicas de comunicación y marketing, los

expertos señalan un importante desafío en las entidades deportivas: la posibilidad y capacidad de informar, sensibilizar y movilizar a sus públicos más próximos a través de la comunicación interna y de forma extensiva a través de canales de comunicación multimedia. Son los mismos profesionales de los clubes quienes afirman que las TIC tienen y tendrán un futuro próximo una notable relevancia. Consideran que las redes sociales, los contenidos en red y las aplicaciones para móviles serán las principales tendencias. De este modo, si se ha acordado que los públicos internos requieren una mayor atención, que la vía para satisfacer esa atención es la comunicación interna, los contenidos vienen definidos por los valores de identidad, se puede afirmar que uno de los canales que en un futuro dispondrán de una mayor preponderancia es aquel que integre distintos formatos y conexiones a través de las plataformas digitales multimedia.

No obstante cabe recordar la advertencia de Fernández Beltrán sobre el brillo efímero de las nuevas tecnologías. Estas herramientas que pueden tener cierta vigencia pueden ser rápidamente superadas por nuevos sistemas. Como por ejemplo el *social game*. Las nuevas tecnologías ofrecen y ofrecerán fórmulas cada vez más ricas y complejas en la multidireccionalidad de la comunicación, o sea, en la naturaleza relacional y emocional.

4.5. La potencialidad de las marcas deportivas

Las marcas deportivas guardan una gran potencialidad que puede ser activada por los sus clubes y que está directamente vinculada a la búsqueda de una gestión excelente. El diseño de una estrategia de identidad corporativa permite la construcción de marcas reconocidas, marcas deseadas por otras organizaciones que persigan notoriedad y posicionamiento, marcas que pueden ser las mejores embajadoras en el contexto internacional.

4.5.1. De estrategia de identidad corporativa a la construcción de marcas poderosas

“Como club, tengo el potencial en el largo y en el medio plazo, desde la identidad, para construir una marca potentísima que va a permitir después un negocio”. Ángel Alloza.

Existe unanimidad en la potencialidad económica que presentan los clubes deportivos. Tanto los profesionales participantes en el cuestionario como los expertos

entrevistados coinciden en este argumento. LACASA apunta que “la vinculación del incremento de ingresos con la satisfacción, grado de pertenencia e identificación con los valores del club, por parte del aficionado es absoluta”. En cualquier caso, el origen de la oportunidad que las organizaciones deportivas tienen frente a sí recae en la atracción –fidelidad o lealtad– que tienen respecto a sus públicos, concretamente sus fans. El vínculo emocional que sostienen club y afición se sustenta en la identidad corporativa, tal y como se ha apuntado a lo largo del trabajo y en la primera estación de la ruta hacia la excelencia. Apunta Alloza que aquello que otras marcas de otros sectores intenta construir es una base de adhesión profunda que funciona siempre como círculos de confianza –la identidad– que van creciendo siempre de dentro hacia fuera generando un alineamiento entre los públicos más próximos.

Alloza señala que este compromiso y relación que debe construir en una marca convencional y que tiene un costo elevado, un club lo incluye en su ADN, en su naturaleza originaria. Considera que si la alta gestión del club evolucionara conseguiría mejores alianzas y mejor remuneradas. Al mismo tiempo propone que aquellas organizaciones deportivas que empleen un *corporate framework*, un relato y un *storytelling* que converja en su discurso, que lo ejerciten y lo apliquen, serán aquellas que construyan marcas muy poderosas. Dicha correlación redundaría en el desafío evangelizador que incluye esta ruta hacia la excelencia. La capacidad de generar mayores ingresos es un argumento definitivo a la hora de convencer a los líderes de las organizaciones de la oportunidad de la adopción conceptual e implementación de la filosofía del *corporate*, aunque bien es cierto que la rentabilidad en la apuesta por la comunicación estratégica vendrá dado en el largo plazo.

4.5.2. El mejor aliado contra los problemas de notoriedad y posicionamiento

“Los clubes tienen cultura de soporte y no cultura de valores”. Carlos Campos.

El segundo paso en la potencialidad de las marcas deportivas tiene que ver con la posible estrategia de los clubes hacia la disposición de unos valores de identidad orientados hacia el mercado del patrocinio. En la coyuntura actual, dice ALLOZA, contactar con los públicos objetivos y salvar sus barreras es una tarea compleja. El deporte permite contactar con los

targets y hacerlo de forma rentable tanto en notoriedad como, principalmente, en posicionamiento". ALLOZA introduce las tendencias en comunicación en los últimos años para corroborar esa fortaleza y oportunidad de negocio: "Lo que han hecho en términos de comunicación las grandes empresas ha sido cambiar su estrategia, el *mix* que hacían antes lo han cambiado de publicidad convencional hacia otras cosas. Esas otras cosas en el mundo, no solo a nivel nacional, sino que son una tendencia global, son el deporte y la música, que son los únicos capaces de congregarse a grandes audiencias. Quizás junto a la RSC. Es decir, si yo no soy capaz de hablar directamente porque no me creen necesito buscar la manera que otros busquen mis contenidos, utilicen mis contenidos para diseminarlo a otros de tal manera que esos contenidos tengan interés, no sean invasivos, no sean intrusivos y además sean tremendamente virales. El deporte te permite superar barreras como las que te monta cualquier persona en tu cerebro cuando es la empresa la que te habla de sí mismo".

Finalmente, Cebrían, en esa misma línea, mantiene que "le da la sensación que los clubes no son muy conscientes que cuando los patrocinadores acuden a patrocinar determinados clubs en realidad hay un componente de asociación a valores que representa ese club". O sea, la apuesta por una concepción de explotación comercial a través de los valores de identidad y no como un soporte publicitario en términos cuantitativos. De esta forma, el deporte en general y los clubes deportivos profesionales en particular son considerados como potenciales aliados de las grandes organizaciones empresariales en esta coyuntura a la hora de adquirir notoriedad pública y, fundamentalmente, conseguir que los públicos y consumidores posicionen la organización o marca en un determinado lugar y la asocie a unos determinados valores.

4.5.3. La embajada internacional

"Desde mi propio campo de actuación que es el del deporte, hasta el ámbito de la gestión empresarial de marcas internacionales, España tiene hoy referentes que son líderes en todo el mundo en sus respectivas categorías" Rafa Nadal⁴.

La notoriedad y prestigio con el que cuentan los clubes deportivos españoles en los cinco continentes representa una oportunidad de negocio para los mismos clubes. Alloza mantiene que "en esta coyuntura, los clubes tienen la posibilidad de ayudar a las empresas españolas, y no solo las

⁴ MARCAS NOMBRADAS [En línea] "Clubes, empresas y expertos analizaron la internacionalización de la imagen país a través del deporte"
<http://www.marcasrenombradas.com/noticia/287/> [Fecha de consulta: 16 de febrero de 2012].

grandes sino también las pymes, en el camino hacia la internacionalización que tienen que afrontar obligatoriamente en los próximos años. El tejido empresarial va a tener que salir fuera para competir construyendo marcas y dejando de lado la competencia del precio y el escaso margen. Y para construir sus marcas van a utilizar el deporte. Y esto tiene mucho sentido también a nivel regional. Van surgir marcas de lugares muy concretos donde hay clubes muy concretos. Los clubes, aún medianos, pueden ser marcas mucho más conocidas que las propias marcas a internacionalizar. Su mejor embajador o aliado puede ser el club”.

Esta posibilidad que los clubes profesionales disponen en el caso de contribuir en el reconocimiento y posicionamiento de otras organizaciones y marcas españolas en el mercado global pasa obligatoriamente por una gestión excelente de sus activos y recursos intangibles. No basta con tener una alta notoriedad en países lejanos sino que hay ser capaz de obtener vínculos con aquellos públicos, crear sistemas de relación estables, para posteriormente ofrecer los canales y las audiencias a empresas que necesiten ampliar sus mercados. En ese caso, se cumplirá de forma triple los distintos objetivos: la consecución de una imagen y reputación positiva, la mejor explotación de los recursos económicos del club y, finalmente, el cumplimiento de la visión corporativa.

5. Referencias bibliográficas

- [1] Alcoba López, A. (2010). *¿Quo vadis, deporte?* Madrid: Esm.
- [2] Alloza, A. y Oliver, X. (2009). *Atrapados por el consumo*-Madrid. Lid.
- [3] Arceo, A. (2003). El fútbol y las relaciones públicas en España. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, nº84, Quito, p 26-33
- [4] Barajas, A. (2005). *El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español*. Pamplona: Eunsa.
- [5] Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Libros de Empresa.
- [6] Costa, J. (2008). *El dircom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- [7] Crawford, G. (2004). *Consuming sport*. Londres: Routledge-
- [8] Ginesta Portet, X. (2009). *Las tic y el deporte: un análisis de la primera división española de fútbol*. Bellaterra. Universitat de Barcelona. Departamento de Periodismo i Ciències de la

Comunicación. Tesis Doctoral.

[9] Giulianotti, R. (2005). Sports Spectators and the Social Consequences of Commodifications: Critical Perspectives from Scottish Football. *Journal of Sport and Social Issues* 29.

[10] Gómez, S y Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *Documento de Investigación nº 705, Rev. 2/2008*. Barcelona: Escuela de negocios – Universidad de Navarra.

[11] Hopwood, M. (2004). Applying the public relations function to the business sport. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. Número 6, (175-188), *International Marketing Reports*, Bristol.

[12] Hopwood, M. (2010). Sport marketing public Relations" en Hopwood, M., Kitchin, P y Skinner, J. *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterwoth-Heinemann.

[13] López Lita, R. (2000). *La comunicación: la clave del bienestar social*. Madrid: Ediciones El Drac.

[14] López Lita, R. (2001). *Las agencias de publicidad: evolución, posicionamiento y futuro*. Castelló: Publicaciones de la Universitat Jaume I.

[15] López Triana, Isabel y Sotillo Sandra (2009). La gestión de los recursos intangibles empresariales. *Cuadernos de gestión del conocimiento empresarial*. Número 11. Madrid.

[16] Morales Serrano, F. (2007). *La comunicación planificada*. Barcelona: Universitat de Barcelona. Departament de periodismo i ciencias de la comunicació. Tesis doctoral,.

[17] Navas J.E. y Guerras, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas Ediciones.

[18] Olabe Sánchez, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar la Publicidad*. Vol III. Nº1. 121-138. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

[19] Pedersen, P Miloch, K y Laucella, P. (2007). *Strategic sport communication*. Champaign: Human Kinetics.

[20] Pérez González, R.A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.

[21] Slotd, G.C., Dittmore, S.W. Branvold.S.E. (2006). *Sport public relations. Managing organitational communication*. Champaign Human Kinetics.

[22] Toyos, F. Y Agudo, A. (2003). *Marketing del fútbol*, Madrid: Pirámide, Madrid.

[23] Tesone, D; Platt, A; Y Alexakis, G. (2005). Collapsing stakeholders groups: Insight Sports Organizations Groups. A

Journal of applied Business Research. Vol 21. Num 2. Colorado:
The Club Institute for Academic Research.

[24] Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

[25] Weil, P. (1992). *La comunicación institucional*. Madrid: Paidós.

[26] Wilcox, D.L.;, Cameron, G.T. y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson educación.

***Dr. Guillermo SANAHUJA PERIS**

Profesor asociado
Universitat Jaume I, España
gsanahuj@uji.es

Dra Rocío BLAY ARRÁEZ

Profesora colaboradora
Universitat Jaume I, España
rblay@uji.es

Fecha de recepción: 24/01/2013

Fecha de revisión: 01/03/2013

Fecha de preprint: 02/03/2013

Fecha de publicación final: 30/06/2013

