

La comunicación no convencional en los clubes de fútbol

Fernando OLABE SÁNCHEZ¹

Universidad Miguel Hernández de Elche

RESUMEN:

La gestión de la imagen corporativa de los clubes de fútbol en España ha adquirido en la última década un impulso inusitado gracias a la integración en la estructura organizativa de estas instituciones de los departamentos de Comunicación, en muchos casos como complemento del área de Marketing, y en otros como departamento integrador de todo el mix de la comunicación. Los clubes de fútbol ya no sólo se relacionan con los medios de comunicación como transmisores de su identidad corporativa y de su gestión empresarial. Así, han tomado protagonismo los socios, peñas de aficionados, directivos, aficionados en general y otras instituciones públicas y privadas como destinatarios de esa proyección. El objetivo de este estudio es presentar una descripción de las actuaciones comunicativas de estas entidades deportivas en las dos categorías de la Liga de Fútbol Profesional. Para ello, se ha empleado como técnica investigadora la encuesta, que permite analizar el empleo de las estrategias, acciones y herramientas aplicadas a la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. Los 42 clubes del campeonato español integrados en la Liga de Fútbol Profesional, aunque han apostado por profesionalizar la gestión de su imagen corporativa y han configurado departamentos específicos, siguen, en su mayoría, apostando por un modelo de Relaciones Públicas en el que prima la *publicity*, descartando, por falta de recursos o por desconocimiento, otras actuaciones que permitan una gestión integral de la comunicación.

PALABRAS CLAVE: comunicación, técnicas, públicos objetivos.

TITLE: Non conventional communication in the football clubs

ABSTRACT: Corporate image management in Spanish football clubs has received a boost in the last decade thanks to the integration of Communication Departments into the organisational structure of the clubs, in many cases as a complement to marketing departments, and, in others, as departments in themselves combining all aspects of communication. Football clubs no longer deal only with the media as transmitters of their corporate identity and business management. Club image is now increasingly directed at club members, supporters' clubs, executives, fans in general and other public and private organisations. The aim of this study is to describe the communicative operations of these sporting organisations in the two categories of the Spanish Professional Football League. To this end, the research has been carried out by survey method, allowing the analysis of communicative tools, operations and strategies employed by PR departments in the management of Communication in the football clubs. The research shows that the 42 clubs of the Spanish Professional Football League continue, in the majority, to rely on a model of public relations that prizes publicity. Although having committed themselves to the professionalization of their corporate image management and having created departments for this specific purpose, there is still a widespread rejection, either because of lack of resources or ignorance, of other operations which would permit an integrated communication management.

KEY WORDS: mixed communication tools, method, target audiences.

¹ Profesor asociado de *Periodismo especializado* en la titulación de Periodismo de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH). En la actualidad cursa el doctorado en Comunicación con una investigación sobre la gestión comunicativa de las entidades deportivas en España. E-mail: folabe@umh.es.

1. Introducción

Es conveniente, antes de abordar la gestión comunicativa de los clubes de fútbol, entender la dimensión que estas entidades tienen actualmente en el desarrollo de nuestras sociedades y la influencia que ejercen en la opinión pública a través, no sólo de su actividad deportiva sino de su gestión extradeportiva. Por una parte, su presencia en las diferentes competiciones deportivas (campeonato nacional de liga, copa del rey y torneos europeos dependientes de la UEFA) genera, mediante la atención informativa de los medios de comunicación, un interés en los aficionados a este deporte, dotándole de una visibilidad mediática y posicionando su imagen de marca; por otra, ese desarrollo meramente deportivo influye decisivamente en la actividad de marketing de la entidad, proporcionándole unos ingresos económicos fruto de todas las estrategias que tienen como objetivo aprovechar la imagen de marca para trasladar los productos relacionados con ella a los diferentes usuarios (aficionados, socios, empresas, etc.).

No es de extrañar, por tanto, que los clubes de fútbol hayan apostado por integrar en sus estructuras empresariales el departamento de comunicación que, en muchas ocasiones, como plasmaremos en este trabajo, desempeña también otras labores más allá de las relaciones públicas. Es conveniente recordar que el auge de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol profesionales en España es producto de la profesionalización de las entidades futbolísticas, consolidadas con la puesta en marcha de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), que trajo consigo una puesta al día de las estructuras de estas instituciones deportivas.

Sin embargo, este proceso de conversión de los clubes en SAD se dilató en el tiempo, ya que arrancó con la Ley del Deporte de 1990 y concluyó con la derogación del Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. Una norma que propugnaba la transparencia económica y jurídica en unas instituciones que hasta esa fecha funcionaban con modelos de gestión empresarial poco sólidos ante el desafío de una sociedad que evolucionaba a un ritmo diferente.

En este contexto, tales como asegura García², muchas de estas entidades han apostado por la constitución de departamentos específicos, cuya denominación también está sujeta a distintas variables como recursos, profesionales que la integran, tareas que realizan y posicionamiento en el organigrama, entre otras.

Los clubes de fútbol profesionales en España, aquellos que disputan las competiciones de primera y segunda división en el campeonato (los de 2ªB, aunque en muchos casos mantienen una estructura profesionalizada, no están contemplados en esta categoría), cuentan en la actualidad con departamentos de comunicación, que en muchas ocasiones bien se refuerzan con otras disciplinas como el marketing, bien se integran en la direcciones de comunicación.

Estas entidades, al igual que la mayoría de las organizaciones e instituciones deportivas, basan sus estrategias comunicativas para relacionarse con sus diversos públicos objetivos en la aplicación de herramientas y acciones propias de la comunicación *off-*

² GARCÍA OROSA, B: (2005): *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*, Netbiblo, 105-106.

line, muchas veces incardinadas en procesos *below the line*. Esto es, las relaciones públicas aplicadas en combinación con técnicas de marketing.

El posicionamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TCI) ha supuesto que muchas de estas entidades deportivas se hayan sumado a la tendencia actual de crear su propio portal corporativo, pero más como herramienta de prestigio que desde un uso estratégico, dejando de lado las múltiples posibilidades que ofrece el nuevo medio, léase blogs, e-boletines, *microsites*, redes sociales, sindicación de contenidos, etc.

Ante este panorama, los departamentos de comunicación de estas instituciones 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 habituales como en los nuevos públicos que crecen al parir del acceso a las nuevas tecnologías. Como consecuencia, estas organizaciones desaprovechan la oportunidad de reforzar su reputación y su imagen corporativa

Cabe referir de inicio que los integrantes de las dos categorías profesionales analizadas en este trabajo son las entidades profesionalizadas del fútbol español, ya que el resto de divisiones están consideradas amateur, con lo que carecen de una estructura comunicativa profesionalizada. De hecho, la competición futbolística en España se desarrolla a través de una fórmula mixta: mientras que la primera y la segunda división, que están compuestas por los clubes profesionales y los que más interés generan en las audiencias, tanto televisivas como presenciales, está controlada por la Liga de Fútbol Profesional, el resto de categorías, por su condición de aficionadas, están regidas por la Real Federación Española de Fútbol.

En este contexto, las instituciones objeto de estudio se plantean la necesidad de integrar la comunicación como valor añadido a su gestión y la importancia de esta herramienta en su estrategia empresarial, ya que no hay que olvidar que estas entidades están contempladas como sociedades anónimas deportivas, por lo que su meta es un fin empresarial.

La aplicación de técnicas comunicativas en un mix de la comunicación que integre acciones *on-line* y *off line* ayudan a superar lo que Krieger³ entiende como isomorfismo institucional en cuanto a comportamiento educativo. Para ello es necesario que esas técnicas comunicativas se apliquen en función de los públicos *target* y de los objetivos empresariales, teniendo en cuenta que no son los mismos para cada club. Con estas apreciaciones se observará que la reputación de cada club será diferente y si se concreta un modelo comunicativo para cada club estarán rompiendo ese isoformismo institucional. Por tanto, la clave está en analizar a los públicos, saber qué es lo que precisan y adaptarse a sus necesidades y sugerencias. De ahí la importancia que cobran las nuevas

³ KRIEGER, M. (2001): *Sociología de las organizaciones*, Buenos Aires, Pearson Education, 18.

tecnologías para conseguir estos objetivos, ya que permiten «escuchar» a los públicos e interactuar con ellos⁴.

2. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo de investigación se ha empleado como técnica investigadora la encuesta, que permite analizar el empleo de las estrategias, acciones y herramientas comunicativas de las Relaciones Públicas aplicadas a la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. Esta encuesta se ha remitido a los departamentos de Comunicación de los clubes, previa gestión personal con cada uno de los responsables de estas áreas. Se ha escogido como unidad de observación los 18 clubes de primera división y los 22 de segunda división, el 100 por cien del universo de estudio, durante la temporada 2007-2008 del campeonato nacional de liga.

La encuesta elaborada para esta investigación se ha basado en el modelo que ha empleado la asociación DIRCOM para analizar el Estado de la Comunicación en España en 2002 y en el utilizado para la realización del Estudio de los Gabinetes de Comunicación Municipales en la Comunidad Valenciana por la profesora Pilar Paricio de la Universidad CEU Cardenal Herrera. En nuestro caso, la encuesta se ha adaptado a las características del sector a estudiar (los clubes de fútbol profesionales de la liga española), su relación con los públicos objetivos y la utilización de un mix de comunicación, con la integración de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información.

El cuestionario elaborado consta de 38 preguntas de elección múltiple, de respuesta simple y de clasificación que permiten conseguir la información necesaria para cumplir los objetivos del trabajo de investigación. Sin embargo, para concretar el objeto de este artículo, nos referiremos únicamente a 9 de las preguntas incluidas en el cuestionario: las áreas que configuran el departamento de comunicación de los clubes, el mapa de públicos con los que se relacionan, los objetivos del plan de comunicación que ponen en marcha, las actuaciones comunicativas, las técnicas y herramientas que utilizan y las TCI que emplean.

El cuestionario se remitió por correo electrónico, previo contacto telefónico, a los responsables de comunicación de todos los clubes de primera y segunda división que integran la Liga de Fútbol Profesional. Se da la circunstancia de que una de las entidades, el Sevilla CF, mantenía en esa temporada en ambas categorías a un equipo, por lo que el cuestionario únicamente se envió una vez, ya que comparten el mismo departamento de comunicación. La unidad de análisis corresponde a los clubes pertenecientes a ambas categorías de la LFP en la temporada referida. El número de cuestionarios respondidos ha sido de 34, lo que supone un porcentaje de respuesta del 83%.

Para determinar qué entidades contaban con departamento de comunicación integrado en la estructura de la organización se revisó el web corporativo de cada uno de

⁴ CALLOWAY, J., y NEWMAN, E. R. (1964): *Diccionario de Relaciones Humanas*, Buenos Aires, Ediciones Troquel, 117.

los clubes de las dos categorías profesionales del fútbol español, obteniendo los datos de contacto, así como la estructura de ese departamento.

Del planteamiento establecido para determinar la hipótesis y los objetivos de la investigación se deduce que ésta, basándonos en Berganza y Ruiz San Román⁵, se centra en dos aspectos del proceso comunicativo de las organizaciones: los emisores, entendidos como comunicadores; y los medios, en este caso las propias instituciones deportivas, desde la perspectiva de la organización y estructura de los departamentos de comunicación de los clubes.

Desde el punto de vista de los emisores, el cuestionario contempla items que permiten, por un lado, determinar la condición profesional de los miembros del departamento de comunicación y, por otro, las herramientas y acciones comunicativas. Esta doble condición va en las líneas de investigación clásicas de la sociología sobre los emisores, tal y como lo entienden Igartua y Humanes⁶: una vinculada a las características sociológicas y culturales que pueden tener algún tipo de influencia sobre su trabajo, mientras que la otra aborda los procesos de la comunicación y la construcción de mensajes.

Por lo que respecta a los medios, entendemos éstos como los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol y nos detendremos en estudiar lo que Berganza y Ruiz San Román⁷ destacan como uno de los perfiles clásicos de análisis, que es el de su organización y estructura.

3. Los clubes de fútbol en España como objeto de estudio

Los clubes de fútbol profesionales en España actualmente se caracterizan por el fuerte componente empresarial de sus dirigentes, que se traslada a la gestión de estas instituciones deportivas, tanto en los planteamientos como en las actuaciones. Esta característica no sólo es fruto de la conversión que tuvieron que realizar hace unos años a Sociedad Anónima Deportiva (SAD), sino que además se ve reforzada por el acceso a la presidencia de la mayoría de los clubes por empresarios de la zona de influencia del club⁸.

Los dirigentes de los clubes acceden a la dirección de una institución deportiva con un fuerte arraigo e influencia social, pero no son conscientes de todas las po-

⁵ BERGANZA CONDE, M^a. R. Y RUIZ SAN ROMÁN, J. A. (2005): *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*, Madrid, McGraw-Hill, 37.

⁶ IGARTUA, J. J. Y HUMANES, M. L. (2004): *Teoría e investigación en comunicación social*, Madrid. Editorial Síntesis, 41.

⁷ BERGANZA CONDE, M^a. R. Y RUIZ SAN ROMÁN, J. A. (2005), *op. cit.*, 38.

⁸ En su artículo «La especulación inmobiliaria de los clubs de fútbol en España», Jordi Blasco Diez vincula la actividad profesional de los dirigentes de los clubes principalmente al ámbito de la construcción. Este artículo, publicado en la *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*, se puede consultar en la web <http://www.ub.es/geocrit/b3w-778.htm>. Web visitada el 20 de mayo de 2009. Por su parte, el diario *on line elEconomista.es* traza el resultado de esa vinculación empresarial al mundo de la construcción desde la perspectiva de los resultados en las entidades deportivas. Este artículo se puede consultar en la web <http://ecodiario.el-economista.es/deportes/noticias/475604/04/08/Los-clubes-de-futbol-afectados-por-la-crisis.html>. Web visitada el 20 de mayo de 2009.

tencialidades comunicativas y de imagen de marca y se preocupan más por los resultados deportivos⁹.

De esta forma, las estructuras de los clubes se transforman para incluir en sus áreas tradicionales aquellos departamentos que favorezcan las sinergias con la actividad empresarial. Marketing, dirección de comunicación, recursos humanos, e-comunicación son términos que ya forman parte del organigrama de estas instituciones deportivas.

Sin embargo, pese a que los clubes de fútbol han entendido que la gestión de recursos es una tarea fundamental a la hora de obtener lo que denominan ingresos atípicos (publicidad, patrocinio, merchandising, porcentajes de las quinielas, derechos de televisión, y no tanto por la venta de entradas a los estadios o por la compra-venta de jugadores), son pocos los clubes que contemplan estas acciones como parte de una estrategia comunicativa global e integral, en la que se integren las actuaciones *on-line* con las *off-line*, como advierten Blanco y Forcadell¹⁰.

Estas entidades deportivas 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. La propia dinámica de la sociedad actual, en la que la actividad dominante es la información y los servicios, y en la que la cultura empresarial está determinada por la identidad, calidad y motivación, como sostiene Costa¹¹, lleva a estas organizaciones a apostar decididamente por la comunicación institucional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debería superar en los clubes de fútbol, al igual que se hace en otras esferas en las que se aplica la comunicación, la figura del público como receptor de las acciones comunicativas, ya que se contempla desde una perspectiva no participativa e, incluso, pasiva: por un lado, los receptores se muestran como meros espectadores, no interactúan con unas acciones que, por otra parte, sólo se activan desde una única dirección, la de la organización. Por ese motivo, teóricos de la comunicación institucional, como Sotelo Enríquez¹², abogan por trocar el concepto de público por el de interlocutores, con el que se dinamizan los procesos comunicativos de las organizaciones.

Cualquier política de comunicación que desarrollen los clubes de fútbol desde la propia organización debe tener en cuenta una serie de aspectos iniciales, todos ellos contemplados, según Martínez Solana¹³, con el propósito de lograr la máxima eficacia e incardinadas en un concepto unitario, por el que no pueden funcionar unas sin las otras. El primero pasa por incluir a este departamento dentro de la estructura directiva,

⁹ El antropólogo del CSIC, Manuel Mandianes, advierte que los palcos de los estadios de fútbol se han convertido no sólo en centros de negocios, sino también en el mejor escenario para relacionarse políticamente. «Los estadios de fútbol, el ágora de nuestros días» es una columna de opinión publicada en el diario *El Mundo* el 1 de julio de 2008. Web visitada el 20 de mayo de 2009.

¹⁰ BLANCO CALLEJO, M. Y FORCADELL MARTÍNEZ, F. J. (2006): «El Real Madrid club de fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España», *Universia Business Review*, tercer trimestre, nº 11, 53-55.

¹¹ COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós, 98.

¹² SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2001): *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel, 197.

¹³ MARTÍNEZ SOLANA, Y. (2004): *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid, Fragua, 97-99.

desempeñando un papel fundamental a la hora de elaborar las estrategias, por lo que no puede verse limitado a la función de ser únicamente un mero transmisor de los mensajes. Debe participar en todo el proceso previo a su ejecución. Es necesario, por tanto, que forme parte del órgano de gestión de la institución. De esta manera, las actuaciones que lleve a cabo estarán impregnadas de ese carácter global de la comunicación, en la que todo acto que realice la organización tendrá un contenido comunicativo. Y, por último, cualquier actuación comunicativa debe tener como punto de partida la comunicación interna: trabajadores contratados, colaboradores, cuerpo técnico, jugadores, socios, abonados, junta directiva, proveedores, etc.

Estas son las premisas para entender la importancia de la comunicación institucional, basada en la comunicación integral. La organización comunica por totalidad, aprovechando mejor los recursos informativos y evitando que se produzca la fragmentación de los mensajes y la descoordinación. Entendemos con Sotelo¹⁴ que esta cuestión lleva aparejada el riesgo de emitir informaciones contradictorias y de trasladar a la sociedad y a los interlocutores de la organización una imagen improvisada e incoherente.

Planificar la comunicación es esencial para los clubes de fútbol, ya que les permite establecer qué estrategias se van a aplicar a cada ámbito del proceso comunicativo de las organizaciones y con qué herramientas comunicativas se van a conseguir los objetivos de la organización. Esta programación de la comunicación lleva implícita la anticipación, la prevención y la consecución de unos objetivos.

No obstante, estas entidades disponen de una ventaja a la hora de realizar actividades comunicativas. La propia idiosincrasia de la especialidad deportiva en la que están incluidos, con toda su carga ideológica, política, social y económica, especialmente en el entorno y contexto de sus ubicaciones geográficas (situación que se complica mucho más en aquellos clubes con una proyección internacional, caso del Real Madrid, Barcelona o Valencia, por citar los más significativos en el panorama español), permite que cualquier mensaje que emitan sea inmediatamente recogido por los medios de comunicación.

La comunicación, por tanto, se establece como uno de los valores añadidos de las organizaciones, tanto para sus relaciones con su entorno, como para posicionarlas desde el punto de vista de la reputación y la notoriedad. «La comunicación integra y otorga identidad a los sistemas. Les permite auto-referenciarse. Hace la diferencia», asegura Krieger¹⁵.

Y es la comunicación la que permite a la organización dejar de centrarse únicamente en transmitir los aspectos productivos, para dar a conocer su esencia. Para Weil se trata de pasar del mercado de productos al mercado de la comunicación. Y establece en ese proceso una comparación con los elementos básicos que integran los modelos de la comunicación de masas.

La institución es el emisor del proyecto de las políticas de la empresa en el mercado de la comunicación. [...] El mensaje es al mercado de la comunicación lo que el producto es al mercado comercial. Los medios de comunicación de masas son el canal de la infor-

¹⁴ SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2001), *op. cit.*, 183.

¹⁵ KRIEGER, M. (2001), *op. cit.*, 6.

mación, del mensaje, así como la distribución lo es del producto. El destinatario es el receptor del mensaje como el consumidor es el receptor del producto¹⁶

En el caso que nos ocupa, los clubes de fútbol profesionales en España se conforman como un subsistema dentro del sistema del planeta fútbol en España que es la competición nacional, la LFP, y para muchos de esos clubes profesionales también las competiciones internacionales (Liga de Campeones y UEFA), que sirven de escaparate para sus patrocinadores, para la propia identidad corporativa de la institución y que tiene consecuencias económicas.

Pero estas entidades deportivas también interactúan con otros sistemas y subsistemas, lo que para muchos de los departamentos de comunicación son los públicos objetivos: la LFP, la RFEF, el resto de clubes (aquí la relación entre ellos viene determinada también por la identidad y por la imagen que proyectan a través de la comunicación corporativa e institucional), aficionados, medios de comunicación, socios, directivos, jugadores y técnicos de las distintas categorías, empleados, organismos públicos y privados, instituciones, patrocinadores, clientes, peñas, etc.

Por su condición de empresas, según la tipología de autores como Katz, D. y Kahn, R., los clubes de fútbol podrían ser incluidos en lo que definen como «Organizaciones de producción económica». En este sentido, no conviene olvidar que los clubes de fútbol profesionales en España se dotan económicamente de acciones propias de la financiación de cualquier empresa y que sus recursos financieros provienen de los ingresos atípicos. Aunque vinculados al ámbito del deporte, los clubes profesionales, tanto en España como en la mayoría de los países europeos, se comportan como empresas desde el punto de vista de la financiación, recurriendo a técnicas comunicativas como el marketing, el merchandising, la publicidad y las relaciones públicas para lograr sus objetivos.

A nadie se le escapa, por otra parte, que para muchos de estos clubes estos ingresos atípicos tampoco son suficientes y que las aportaciones económicas de instituciones y organismos públicos (ayuntamientos, diputaciones, etc.) por la vía de la compra de acciones del club o a través de las recalificaciones urbanísticas y/o permutas, entre otras, han constituido su principal fuente de subsistencia en los últimos años¹⁷. Esto es debido a que la Ley del Deporte de 1992 estableció que ninguna Sociedad Anónima Deportiva podía recibir subvenciones estatales.

A la vista de lo anterior, la gestión profesional de estas entidades se antoja imprescindible, y en ese esfuerzo gestor la comunicación cumple un papel destacado como valor añadido o como herramienta estratégica. Pero la comunicación es un puntal más entre otros factores que influye en los modelos de gestión de estas organizaciones.

¹⁶ WEIL, P. (1992): *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*, Barcelona, Paidós, 30.

¹⁷ «La nefasta gestión económica de los directivos ha incrementado el déficit de los clubes, la recalificación y venta del patrimonio inmobiliario de los clubes aparece como la tabla de salvación de la situación financiera, lo que sólo es posible con la complicidad o la equivocada política urbana de los gobiernos municipales». El profesor Jordi Blasco Díez publicó este artículo: «La especulación inmobiliaria de los clubes de fútbol en España» en el número 778 (marzo de 2008) de la *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Consultado en la URL: <http://www.ub.es/geocrit/b3w-778.htm>.

Gómez y Opazo¹⁸ resaltan una serie de condiciones que debe afrontar actualmente el fútbol profesional de élite: la profesionalización, tanto de los deportistas como de las organizaciones; la comercialización, con estrategias orientadas al marketing; el producto, que no se centra únicamente en el espectáculo deportivo, sino más bien en las acciones colaterales de ese evento como método de ingreso; y como consecuencia de la interacción de las anteriores, los públicos participantes en la «vida» del club: jugadores, aficionados, medios de comunicación, la ciudad, empresas y propietarios de la entidad.

La aparente dicotomía entre la propuesta deportiva y los fundamentos comerciales en los clubes de fútbol viene superada por la mutua necesidad entre ambas esferas de la organización. Un club precisa de una atractiva oferta deportiva que permita atraer otras fuentes de ingresos atípicos, vinculados a la publicidad, el patrocinio y el marketing. Esa oferta deportiva descansa en el equipo que disputa las competiciones nacionales e internacionales, cuyos resultados condicionan la atracción y el interés de los espectadores, aficionados y seguidores, tanto en los eventos en directo como en las acciones vinculadas a ese espectáculo.

De la misma forma, la capacidad de generar ingresos por parte de los clubes a partir de estrategias e iniciativas dirigidas a su mapa de públicos posibilita la contratación de aquellos jugadores que consigan que el equipo desarrolle un buen papel en las competiciones deportivas en las que esté inmerso.

En un club de fútbol profesional de élite deben existir dos áreas fundamentales: el *área deportiva*, es decir, en términos empresariales, el área de producción, y un *área encargada de la venta de los productos* y adquisición de recursos. Si se tienen en cuenta los efectos de la comercialización sobre el deporte, la adquisición de recursos se asocia al desarrollo de la actividad comercial por parte de estas entidades, de manera que un área deportiva y un área comercial –ligada al producto espectáculo deportivo o «experiencia total»–, serán las áreas principales¹⁹.

4. El papel de la comunicación integral en los clubes de fútbol

En muchas de las organizaciones es el director de comunicación (DIRCOM), integrado en la estructura directiva de la organización, el que marca las estrategias comunicativas y su posterior ejecución a través de diversas acciones. A juicio de Vázquez²⁰, el director de comunicación de una organización debe desempeñar tres funciones básicas en su quehacer profesional: la función periodística, vinculada a la transparencia, en sus acciones y en la comunicación de la organización a sus públicos; la función de relaciones públicas, encarnada en la figura de su actuación como portavoz de la organización a la que representa; y las funciones de marketing y publicidad, como coordinador de este departamento específico que está desligado del propio departamento de prensa.

¹⁸ GÓMEZ, S Y OPAZO, M. (2007): «Características estructurales de un club profesional de élite», *IESE Business School*, Universidad de Navarra, <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>. Web visitada el 15 de enero de 2009.

¹⁹ GÓMEZ, S Y OPAZO, M. (2007), *ibidem*.

²⁰ VÁZQUEZ BURGOS, M. A. (2004): *El profesional de las relaciones externas. Los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística*, Barcelona, Editorial Bosch, 33-46.

En la actualidad, dentro del área del dircom recaen un sinfín de actividades institucionales, externas e internas, que se relacionan con todos los departamentos de una organización. El dircom se ha convertido en un director de orquesta, pero un director de orquesta un tanto especial, que además de dirigir, compone y organiza toda la gira²¹.

Entre las funciones que este autor asigna al *dircom*, además de la comunicación interna y externa, también se encuentran otras que trascienden el marco puramente informativo: la comunicación institucional, portavoz 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.

La evolución del departamento de Comunicación de las organizaciones está vinculada a otros aspectos que las empresas y las organizaciones también son conscientes que interesan a sus públicos objetivos y que se enmarca en la política de transparencia de la empresa o de la organización como forma de transmitir valores.

La comunicación va más allá de la mera información corporativa tal y como era entendida hace años, se acerca cada vez más a los aspectos financieros de la empresa. El jefe de prensa que se llevaba bien con los medios ya no es suficiente. Debe controlar el lenguaje de los números. Además los «números empresariales» ya no se refieren sólo a lo que hasta ahora se consideraba estratégico y cuantificable. Ahora priman los intangibles. Eso supone que la adaptación del Dircom es difícil porque requiere una amplia formación empresarial y unas habilidades multidisciplinares²².

Y es que la comunicación impregna a toda la organización. Carrillo y Tato²³ hablan de la comunicación espiral, planteamiento contrapuesto a la idea de Costa de que la comunicación en las organizaciones es transversal. Para estos autores se trata de otra forma de entender el papel que desempeña la comunicación desde el punto de vista estratégico en la empresa.

Creemos que el flujo de comunicación en la empresa no se entiende de forma independiente, como vertical, transversal, ni siquiera horizontal, sino de forma circular, más bien espiral, donde existen por supuesto trazos ascendentes, descendentes, horizontales y transversales. En este nuevo diseño de la comunicación empresarial, las dimensiones rígidas se convierten en dimensiones blandas, y los canales tradicionales pierden el sentido en base a la nueva dimensión, que en un movimiento en forma de espiral que nace de un centro neurálgico en donde se proponen las bases estratégicas de la compañía y donde

²¹ FREIXA, R. (2004): «El director de comunicación», en Bel Mallén, J. E., *Comunicar para crear valor*, Pamplona, Eunsa, 128-129.

²² PANADERO ILLERA, G. (2006): «El viaje del emperador», *Anuario de la Comunicación de DIRCOM*, 160.

²³ CARRILLO, M. V. Y TATO, J. (2004): «La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral», *Razón y Palabra*. <http://www.razony-palabra.org.mx/antiores/n39/carrillotato.html>. Web visitada el 14 de enero de 2009.

además esté el director de comunicación e imagen de la empresa. Los movimientos espirales abrazan de forma secuencial a toda la organización como un gran espacio físico y virtual, puesto que gran parte de las relaciones en la empresa ya se ejecutan en este nuevo entorno virtual a través de los canales informáticos.

El departamento de Comunicación y su responsable no deben ser meros técnicos dentro de la estructura organizativa de los clubes de fútbol. Su rol, sus funciones, su influencia trascienden las meras herramientas comunicativas, ya que está configurando la imagen de la organización ante sus públicos objetivos a través de la comunicación²⁴.

5. Análisis de los resultados

Se pretende con este trabajo obtener un mapa, lo más preciso posible, de la estructura y la gestión comunicativa en los clubes de fútbol, mostrando las particularidades de unas organizaciones que suponen una importante aportación al producto interior bruto de la economía española, debido a la notoriedad y al valor de marca de este deporte, especialmente cuando se producen éxitos deportivos²⁵. De hecho, la consultora Deloitte aseguraba en 2007 que el fútbol, a nivel global, es la decimoséptima economía mundial, con un PIB que se acerca a los 500.000 millones de euros²⁶.

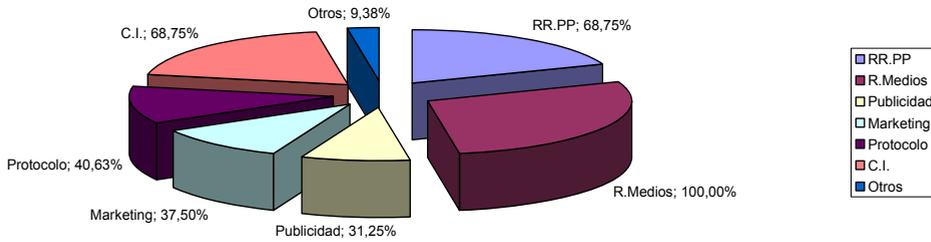
Variable. Funciones comunicativas en las que los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol desarrollan sus actividades. En este apartado los encuestados delimitan la actuación comunicativa que realiza su departamento de comunicación respecto a 7 ítems establecidos previamente: Relaciones Públicas, Relaciones con los medios de comunicación, Publicidad, Marketing, Protocolo, Comunicación Interna y otros. Es significativo que el 100% de los clubes que han remitido el cuestionario coinciden en que su principal función como departamento de comunicación consiste en relacionarse con los medios de comunicación y que casi un 69% le otorga igual importancia a las relaciones públicas y a la comunicación interna. No obstante, 3 de cada 10 responsables de comunicación consultados admiten que también se ocupan de cuestiones vinculadas al marketing y a la publicidad, como parte de sus obligaciones dentro de la estructura departamental.

²⁴ «Cuando algo no se comunica, no se sabe. La comunicación debería de ser uno de los elementos de mayor importancia en la gestión de un club y del tratamiento de la información, de su enfoque y de como se genere dependerá que los clientes, los aficionados, estén satisfechos con su equipo, porque gane o pierda un partido, una temporada o una categoría, el aficionado en general no se marcha a la competencia. Saber tratar al aficionado es fundamental y ese trato empieza por hablar con él, por conocerlo, por escucharle, por averiguar sus necesidades, su forma de pensar... un momento, ¿no es esa la definición del marketing?». «La comunicación en el fútbol», post publicado en el blog Comunicación y Marketing, el 19 de mayo de 2008. (<http://blog.mg-management.com/19/la-comunicacion-en-el-deporte/>).

²⁵ Los expertos consideran que la victoria de España en la Eurocopa de Naciones tendrá un efecto positivo en el PIB: http://www.gaceta.es/negocios/01-07-2008+ni_sol_ni_playa_ni_zara_futbol_dispara_valor_marca_espana_noticia_1img,28,28,24895.

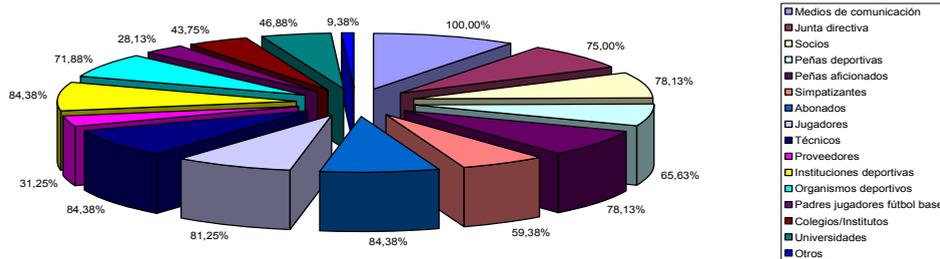
²⁶ Según su informe sobre la evolución anual de las finanzas en el fútbol, consultado en la URL: <http://www.elnuevolunes.es/historico/1255/1255tema%20economia.html>

Áreas Departamento Comunicación



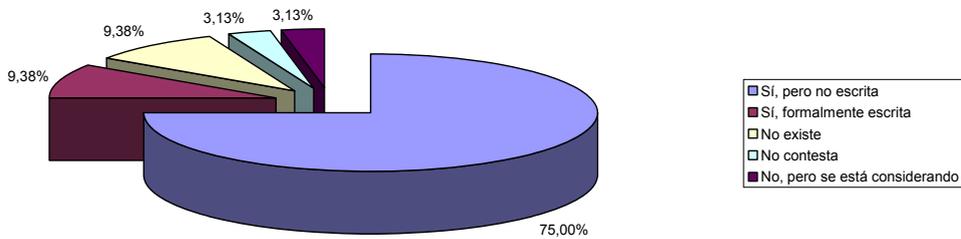
Variable. Públicos objetivos de los clubes de fútbol. Los medios de comunicación son el principal público para los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol. Todos los encuestados coinciden en su importancia (100%). Otros públicos externos con los que mantienen relaciones comunicativas son las instituciones deportivas (84%) y organismos deportivos (72%). Desde el punto de vista de los públicos internos, los departamentos de comunicación consideran que los técnicos (84%), los abonados (84%), los jugadores (81%), los socios (78%) y la junta directiva (75%). Entre los intermedios, estos departamentos entienden que se relacionan principalmente con las peñas de aficionados (78%) y con las peñas deportivas (65%).

Públicos de los clubes



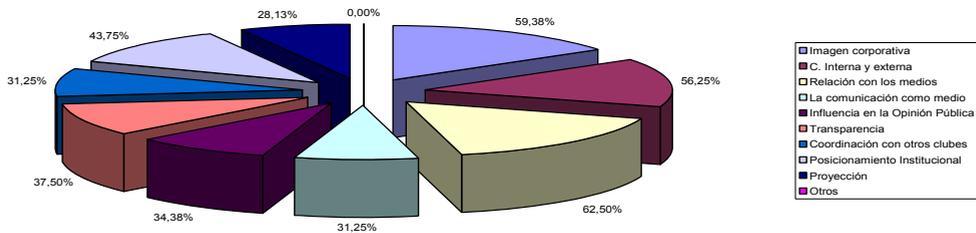
Variable. ¿Se planifica estratégicamente la comunicación? La planificación de las actuaciones comunicativas de las organizaciones se revela como una de las decisiones estratégicas del departamento de comunicación para adaptarse a los objetivos de la organización. El 75% de los clubes consultados admite que planifican la comunicación, pero que no está recogida en ningún documento que sirva como guía. Únicamente el 9% de estas entidades tiene formalizado un plan estratégico de comunicación, el mismo porcentaje que reconoce que la entidad no se lo ha planteado en ningún momento.

Áreas Departamento Comunicación



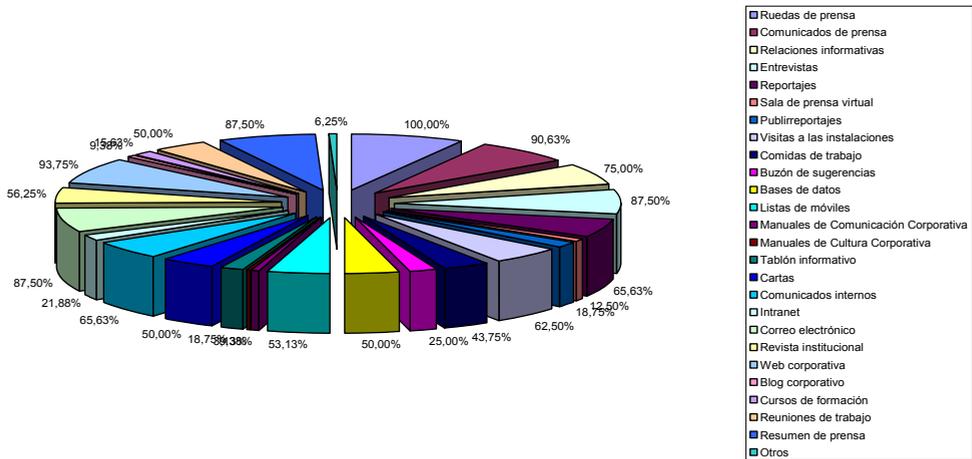
Variable. Objetivos del plan de comunicación. Con esta pregunta se pretendía determinar cuáles eran los propósitos comunicativos de la organización que definen sus actuaciones en relación con sus públicos. Las relaciones con los medios sigue siendo el objetivo mayoritario de los clubes de fútbol (62,5%), seguido de la mejora de la imagen de la organización (59%) y de la implantación de políticas de comunicación externa e interna (56%).

Objetivos del plan de comunicación



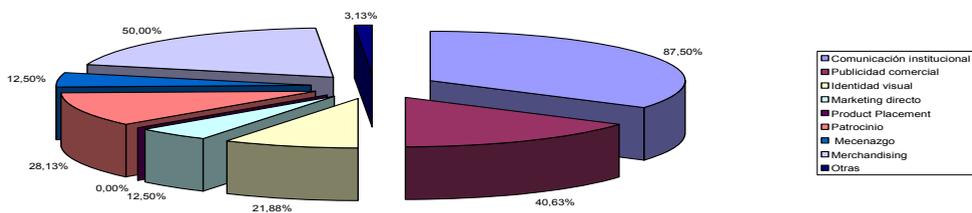
Variable. Herramientas comunicativas. Las actuaciones comunicativas con los públicos de las organizaciones se basan en la utilización de una serie de herramientas, complementarias entre sí, y que responden a las estrategias que se emplean desde el departamento de comunicación en función de sus objetivos, mensajes y públicos. En el caso de los clubes de fútbol, las más utilizadas en la comunicación externa son: rueda de prensa (100%), web corporativa (94%), comunicados de prensa (90%), correo electrónico (87,5%), concertación de entrevistas (87,5%), las relaciones personales con los medios (75%) y concertación de reportajes (66%). En cuanto a la comunicación interna: resumen de prensa (87,5%), comunicados internos (65%) y las reuniones de trabajo (50%).

Herramientas comunicativas



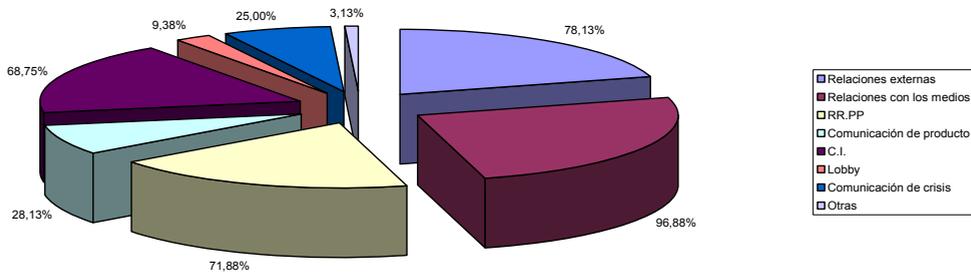
Variable. Técnicas comunicativas. El tipo de comunicación que desarrollan estos departamentos en las instituciones futbolísticas profesionales españolas corresponde principalmente a la comunicación institucional (87,5%), al merchandising (50%) y la publicidad comercial (41%). La gestión comunicativa del patrocinio del equipo (28%), la gestión de la identidad visual de la institución (21,9%), acciones de marketing directo (12,5%) y de gestión comunicativa de las acciones de mecenazgo (12,5%) completan las técnicas comunicativas de los gabinetes de comunicación.

Técnicas comunicativas



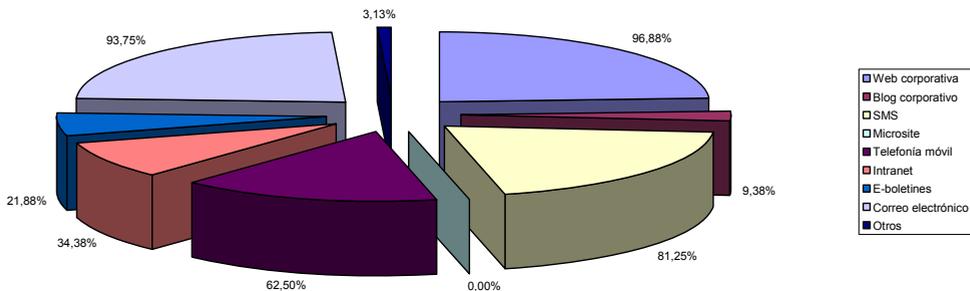
Variable. Acciones comunicativas. Los actos comunicativos que desarrollan estos departamentos se centran fundamentalmente en relacionarse con los medios de comunicación (96,9%), actos de relaciones externas (78%), actos de relaciones públicas (71,9%), y la relación con sus públicos internos (68,75%).

Actuaciones comunicativas del departamento de comunicación



Variable. TCI utilizadas por el departamento de comunicación. Los gabinetes de comunicación de los clubes emplean mayoritariamente el web corporativo como herramienta de comunicación (96,9%), y complementan sus relaciones con los públicos objetivos a través del correo electrónico (93,75%), los SMS (81,25%), la telefonía móvil (62,5%). Las herramientas de la comunicación 2.0 apenas están desarrolladas. Sólo un 9,4% tiene creado un blog corporativo. Mientras que el empleo de la intranet como herramienta de comunicación interna sólo es utilizada por 3 de cada 10 departamentos de comunicación (34,4%).

TCI's utilizadas por el departamento de comunicación



6. Conclusiones

Los datos obtenidos en esta investigación nos permiten concluir que los gabinetes de comunicación de los clubes de fútbol integran en muchas ocasiones diferentes facetas comunicativas dentro de su quehacer profesional, condicionadas por la estructura del propio club, por las necesidades comunicativas y por las particularidades de la institución.

Se resalta por parte de los profesionales que están al frente de estos departamentos de comunicación la importancia que se le concede a realizar acciones comunicativas para públicos externos, internos e intermedios, aunque los medios de comunicación son

el público más importante de estas instituciones por su condición de canales ante el resto de públicos objetivos.

En este sentido, los gabinetes de comunicación de los clubes de fútbol 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: las ruedas de prensa, los comunicados, la concertación de entrevistas y reportajes y el uso de el web corporativo con la actualización diaria de contenidos. La importancia que conceden estos departamentos a los medios de comunicación como transmisores de la imagen corporativa se entiende cuando se observa que el 97% de las acciones comunicativas que desarrollan estos departamentos están enfocadas a los *mass media*.

Y aunque una las funciones propias de estos departamentos sea crear *publicity*, también se ha detectado que se produce una interacción de funciones y métodos propios de las relaciones públicas con otras ramas de la comunicación. En este sentido, 4 de cada 10 gabinetes de comunicación asumen competencias comunicativas que no se centran únicamente en las relaciones con los medios. Así, desarrollan técnicas comunicativas como el marketing, la publicidad y el protocolo, que en otras organizaciones pertenecen a otros departamentos.

No obstante, los clubes admiten mayoritariamente que no existe un documento que recoja la estrategia comunicativa y marque las líneas de actuación, pero que sí que se tiene en mente (únicamente un 3% lo poseen), lo que lleva a pensar que los actos comunicativos que se desarrollan están condicionadas por el día a día de la actualidad del club.

En cuanto al empleo de nuevas tecnologías en las actuaciones comunicativas de los gabinetes de comunicación de los clubes, la labor del gabinete de comunicación se centra en la relación que mantiene con los medios de comunicación y en la comunicación externa, a través del web corporativo, los SMS, el correo electrónico y la telefonía móvil. Los gabinetes de comunicación de los clubes apuestan por un tipo de comunicación lineal en el que no existe interactividad con sus públicos objetivos. Apenas se utilizan en estos departamentos otras herramientas de la comunicación 2.0 como los blogs, las redes sociales o los *microsites*, entre otras.

Sin embargo, en el ámbito de la comunicación a través de las nuevas tecnologías, sí que se le concede especial relevancia al portal corporativo, que se actualiza varias veces al día en la casi totalidad de los clubes y que tiene una función de comunicación externa fundamentalmente, tanto en el posicionamiento de mensajes como de producto. Sólo 4 de cada 10 clubes lo emplean para relacionarse con sus públicos internos.

Desde el punto de vista de la comunicación interactiva, en los clubes de fútbol profesionales españoles responde a características diferentes a la empleada en otros sectores empresariales. Los destinatarios de esta comunicación son, fundamentalmente, seguidores, con fuerte arraigo, compromiso e identificación con estas entidades.

7. Referencias bibliográficas

- BERGANZA CONDE, M^a. R. Y RUIZ SAN ROMÁN, J. A. (2005): *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*, Madrid, McGraw-Hill.
- CARRILLO, M^a. V. Y TATO, J. (2004): «La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral», *Razón y Palabra*, <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n39/carrillotato.html>. Web visitada el 14 de enero de 2009
- COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós.
- FREIXA, R. (2004): «El director de comunicación», en Bel Mallén, J. E. (ed), *Comunicar para crear valor*, Pamplona, Eunsa.
- GARCÍA OROSA, B. (2005): *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*, Netbiblo.
- GÓMEZ, S Y OPAZO, M. (2007): «Características estructurales de un club profesional de élite», *IESE Business School*, Universidad de Navarra. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>. Web visitada el 15 de enero de 2009.
- IGARTUA, J. J. Y HUMANES, M. L. (2004): *Teoría e investigación en comunicación social*, Madrid, Editorial Síntesis.
- KRIEGER, M. (2001): *Sociología de las organizaciones*, Buenos Aires, Pearson Education.
- MARTÍNEZ SOLANA, Y. (2004): *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid, Fragua.
- PANADERO ILLERA, G. (2006): «El viaje del emperador», *Anuario de la Comunicación de DIR-COM*.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2001): *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel.
- VÁZQUEZ BURGOS, M. A. (2004): *El profesional de las relaciones externas. Los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística*, Barcelona, Editorial Bosch.
- WEIL, P. (1992): *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*, Barcelona, Paidós.

Recibido: 7 de mayo de 2009

Aceptado: 15 de septiembre de 2009

