

# Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio.

Guillermo Sanahuja Peris  
Universitat Jaume I

## Palabras clave

Comunicación corporativa, marketing, identidad corporativa, deporte, fútbol, baloncesto, técnicas y herramientas de comunicación, generación de ingresos.

## Resumen

En la actualidad, el *management* de las entidades deportivas en España presenta un permanente estado de bancarrota y un notable retraso respecto a las tendencias de gestión empresarial. La Sociedad de la Información (Castells, 1998), el deporte en la era digital (Moragas, 2007), la gestión de intangibles como nuevo paradigma (Costa, 2008) y la necesidad de saneamiento del sector (Campos, 2006) representan el contexto de una práctica profesional cuya aportación por parte de las estancias académicas ha sido modesta a pesar de los valiosos precedentes de Hopwood (2005), Olabe (2009) o Ginesta (2009), entre otros. La investigación, a través de un estudio exploratorio, analiza los procesos de comunicación corporativa y marketing en el seno de las entidades deportivas profesionales (LFP y ACB) así como el establecimiento de una aproximación al estado del *corporate* (Villafañe; 2009), o función estratégica de la comunicación corporativa, en este sector. La metodología utilizada es cualitativa y se basa en trece entrevistas en profundidad a profesionales de siete clubes deportivos contrastadas por un panel de expertos. Las conclusiones revelan la asunción de proyectos basados en el corto plazo y la indeterminación de la identidad corporativa. No obstante, los profesionales desarrollan su trabajo a partir de una gran experiencia aplicando de forma instintiva principios del *corporate*.

## ***Analysis of the processes of corporate communication of Spanish professional sports clubs. Exploratory research.***

### **Key words**

*Corporate communication, marketing, corporate identity, sport, football, basketball, communication techniques and tools, revenues generation.*

### **Abstract**

*Nowadays, sport organizations management shows a permanent failure and a notable delay regarding business management trends. The Information society (Castells, 1998), sports in the digital age (Moragas, 2007), management of intangible assets as a new paradigm (Costa, 2008) and the need of stability in the sector (Campos, 2006) are the context of a professional practice where academic contributions have been modest in spite of the valuable precedents of Hopwood (2005), Olabe (2009) or Ginesta (2009). This research, through exploratory research, analyses marketing and corporate communication processes in sport professional organizations (LFP and ACB) as well as the establishment of an approach to the situation of corporate theory (Villafañe, 2009) in the sector. The methodology used is qualitative and it is based in thirteen indepth interviews to professionals from seven clubs contrasted by an expert panel. Conclusions reveal duality among clubs regarding Direction of Communication, clubs choose short term projects, a reduced use of techniques and tools specialized in communication and marketing, the absence of systematical research and feedback, and the indetermination of identity. In spite of this situation, professionals successfully develop their work thanks to their long experience, the instinctive application of corporate theory principles.*

### **Autor**

Guillermo Sanahuja Peris [guillermosanahuja@hotmail.com] es licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universitat d'Alacant. Máster en Dirección de Marketing y Comunicación por IDE-CESEM y Máster en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación por la Universitat Jaume I. Ha ejercido durante siete años como Director de Marketing del CD Castellón S.A.D. Actualmente, colabora con distintos proyectos de comunicación y deporte y elabora su tesis doctoral.

## **1. Introducción: el interés de esta investigación**

Los procesos de gestión del deporte profesional no han gozado de gran atención por parte de la perspectiva académica hasta hace pocos años. Desde la posición de la comunicación corporativa, la aportación aún es más escasa si cabe. No se conoce ningún estudio que recoja de forma conjunta la práctica de la comunicación y el marketing en el deporte profesional. El interés de esta investigación, por tanto, redundará en presentar una aproximación a la gestión de la comunicación corporativa en el seno de los clubes deportivos profesionales, es decir, aquellos que conforman la Liga de Fútbol Profesional y la Asociación de Clubes de Baloncesto. Dado que esta investigación es la primera de una serie entorno al objeto de estudio y su objetivo es eminentemente exploratorio, el análisis de los procesos de comunicación corporativa se ha desarrollado a partir de una metodología cualitativa que incluía trece entrevistas en profundidad a profesionales de siete entidades deportivas. El análisis cualitativo permite reconocer la sensibilidad de los clubes hacia pilares de la comunicación corporativa como la identidad, la estrategia, las distintas técnicas y herramientas o la retroalimentación. Los resultados del trabajo de campo se confrontaron con un panel de expertos formado por cinco profesionales de distintas perspectivas. Finalmente, se alcanza un primer diagnóstico aproximativo sobre el desempeño de los profesionales de la comunicación en clubes deportivos. El alcance y exposición de las conclusiones originales supone la contribución a la evolución de un sector inmaduro y en permanente bancarrota.

## **2. El contexto: la inmadurez de la industria del deporte y la sociedad de la información**

En la actualidad, el deporte profesional sufre un estado de permanente bancarrota y conflicto basado en una gestión irracional de sus recursos y, además, se suma una rampante desnaturalización en la propiedad de estos clubes. A pesar del establecimiento de distintas estrategias de saneamiento (Campos, 2006), el deporte insiste en caminar por la cuerda floja financiera aún cuando estos mismos clubes y sus agrupaciones - LFP y ACB - reconocen el importante valor económico que alcanzan a partir de la atracción que desprende sus entidades, e identidades, y jugadores (Chadwick y Beech, 2004). De hecho, tal atracción ha permitido en los últimos años una sobresaliente inyección de ingresos mediante los derechos de retransmisión televisivos. La relevancia de esta partida frente a otras fuentes de ingresos en los clubes de fútbol de la primera categoría ha desembocado según Ginesta (2009) en una «teledependencia». La propia LFP ha liderado en el último año dos reivindicaciones —la derogación de la *Ley Cascos* para cerrar el partido en abierto y el cobro a las radios por la retransmisión de encuentros— para mantener o incrementar este ingreso en detrimento de otras oportunidades.

En cualquier caso resulta obvio señalar que el deporte sobrepasa su originaria función de juego o divertimento para mutar en una fuente de identidad y de consumo (Crawford, 2004). Los actores que intervienen en la actualidad, en principio ajenos como empresas o plataformas audiovisuales, corren el riesgo de pervertir la propia esencia y corromper los valores innatos del deporte (Alcoba, 2010). Aunque por otra parte, los clubes pueden o deben aprovechar esa demanda mediática para proporcionar contenidos (Toyo y Agudo, 2003; Ginesta, 2008) y generar ingresos que permitan cumplir sus metas. La dificultad, como apunta Moragas (2007), estriba en conseguir el equilibrio entre los distintos actores.

Precisamente el deporte se está convirtiendo en ese mundo 2.0 de la Sociedad de la Información —revolucionado, hiperconectado, global, inmediato y complejo, y que ha transformado las relaciones sociales a través de la combinación de ceros y unos (Castells, 1997)— en el espectáculo planetario que suscita una mayor atención. De forma paralela a la asunción de esta Revolución Digital, la sociedad occidental ha sufrido una crisis de valores (Verdú, 2009) que precedió, y suscitó, una crisis económica. La coyuntura parece reclamar un nuevo orden, una nueva conciencia colectiva (Lipovetsky, 2008), que también afecta a las instituciones, organizaciones y empresas. Éstas, según Castells (1998), en un símil *corporativo* a la teoría darwiniana de la evolución, se apresuran en adaptarse al medio y sobrevivir bajo el imperativo de las nuevas tendencias. Es decir, asumir una actitud responsable con sus afectados y un carácter dialogante (García Marzá, 2004), elegir una posición y una visión, definir una proyección y administrar la información. En definitiva, la emergencia de un nuevo modelo organizacional: el paradigma del siglo XXI (Costa, 2003).

La referencia académica de esta investigación se ubica 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 se plantea 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) 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) 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.

La exportación de este paradigma o modelo que hoy se da en las principales empresas del territorio al titubeante e inmaduro escenario del deporte profesional, exige asumir determinadas premisas que algunos autores ya han apuntado des-

de distintas posiciones académicas y que describen poliédricamente el estado de la práctica del objeto de estudio en el deporte profesional.

Arceo Vacas en 2003 concluía acerca del empleo de la teoría y práctica de las relaciones públicas en el fútbol que «parece que el concepto contemporáneo de relaciones públicas no ha calado en un sector que produce tantos beneficios económicos e implicaciones sociales. Cuentan con una estructura departamental en comunicación y RR.PP cuyo modelo es el de agente de prensa [...] Falta tradición en el sector» (2003:27). Por tanto, centrados en las relación con los medios, alejados del intercambio de flujos de información y carentes de sistemas de planificación.

Maria Hopwood, induciendo desde el caso del cricket inglés en 2005, señala la supremacía del *marketing* sobre las relaciones públicas en el ámbito profesional actual e invita a la independencia de la segunda sobre la primera: «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). La autora inglesa ya apunta el espacio transfronterizo entre ambas áreas y su interdependencia en función de determinados objetivos.

Olabe (2009) en un estudio la gestión comunicativa en los clubes de fútbol, considera que se han desarrollado los departamentos de comunicación como consecuencia de su progresiva profesionalización. Señala que «cuatro de cada diez gabinetes de comunicación asumen competencias comunicativas que no se centran únicamente en las relaciones con los medios aunque el principal propósito de los departamentos de comunicación de los clubes es mantener relaciones comunicativas con los *mass media*» (2009:14).

Así, se reconoce de forma superficial que este sector económico que mueve en torno al 2,5% del PIB<sup>1</sup> cuenta con un notable retraso en la gestión respecto a la vanguardia del *management*. Esta carencia es doblemente significativa puesto que el principal activo de una entidad deportiva es su propia identidad corporativa. Los propios valores del club, su historia, cultura y filosofía son capaces de establecer profundos vínculos emocionales y congregar grandes audiencias por encima de triunfos y éxitos deportivos.

### 3. Objetivos, Hipótesis y Metodología

#### 3.1. Objetivos

Las principales finalidades de la presente investigación, enmarcada dentro del itinerario Observatorio de Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Co-

<sup>1</sup> Datos aportados por Jaime Lissavetzky, en una entrevista en Libertad Digital el 14 de septiembre de 2009.

municación de la Universitat Jaume I y dirigida por el catedrático Rafael López Lita, son las siguientes:

- Elaboración de un estudio exploratorio del estado de la comunicación corporativa y *marketing* en los clubes profesionales españoles.
- Análisis de las relaciones entre ambos principios directivos y la estructura idónea que maximizara los respectivos objetivos parciales y globales, la ejecución de procesos, la planificación y el empleo de técnicas y herramientas propias del ámbito de la comunicación corporativa.
- La contribución a un conocimiento teórico que, por una parte, genere luz sobre un campo profesional que el ámbito científico no ha alcanzado todavía y, por otra, aporte determinadas claves que permitan evolucionar e innovar a los clubes y profesionales del sector.

### 3.2. Hipótesis

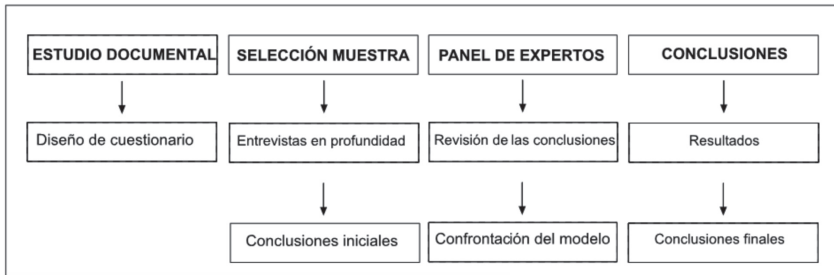
De acuerdo con los precedentes expuestos, este trabajo de investigación se plantea la siguiente hipótesis principal:

En la actualidad, los clubes deportivos profesionales de fútbol y baloncesto en territorio español no incorporan todavía en su gestión la perspectiva del *corporate*. Desarrollan algunas técnicas de comunicación como la publicidad o las relaciones informativas sin una dirección única y con la prevalencia de esta última. El área de comunicación y el área de *marketing* comparten estas responsabilidades generalmente sin planificación estratégica, priorizando los resultados, de explotación, a corto plazo.

### 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 su libro *Las Agencias de Publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Así, el presente trabajo se articula en cuatro grandes etapas (el estudio documental, la selección de la muestra, el panel de expertos y las conclusiones) que se explican en los siguientes epígrafes.

### Ilustración 1: Etapas de la investigación



Fuente:Elaboración propia

#### 3.3.1. El estudio documental

El estudio documental implica el análisis de las principales aportaciones teóricas en el ámbito de la comunicación corporativa, del *marketing* deportivo y de la gestión empresarial aplicada al deporte, así como el diseño de los cuestionarios. Existen dos modalidades de cuestionario: uno destinado al director de comunicación y otro al director de *marketing*. Cada uno de ellos dispone de una serie de preguntas comunes y otras de carácter específico para cada función directiva.

#### 3.3.2. La selección de la muestra

La selección de la muestra integra tres sub-etapas:

##### A) Definición de clubes y profesionales a entrevistar

Partimos de un universo formado por cincuenta y ocho clubes que forman el tejido profesional de clubes de deportes de equipo en España, integrados en la LFP y ACB. Dado el límite dimensional de este trabajo de investigación puesto que responde a una primera incursión exploratoria, se opta por seleccionar como muestra a siete clubes, tres de ellos de baloncesto y cuatro de fútbol (un 12% del universo). La elección de los siete clubes responde a dos variables. La primera de ellas es la representatividad y la segunda es la proximidad geográfica respecto al investigador. En la siguiente tabla se observa los distintos parámetros que indican la heterogeneidad de los clubes incluidos en la muestra.

**Tabla 1. Parámetros de los clubes incluidos en la muestra**

<b>Club de baloncesto<sup>2</sup></b>	<b>Fundación</b>	<b>Títulos</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº de abonados</b>	<b>Presupuesto</b>
Unicaja de Málaga	1977	liga, copa, korac	1ª	10.000	15.500.000
Asefa Estudiantes	1947	3 copas	1ª	10.000	5.000.000
CB Granada	1995	-	1ª	5.100	3.900.000
<b>Club de fútbol</b>	<b>Fundación</b>	<b>Clasificación h<sup>3</sup></b>	<b>Categoría</b>	<b>Nº de abonados</b>	<b>Presupuesto</b>
Valencia CF	1919	3º	1ª	43.000	100.000.000
Hércules CF	1928	22º	1ª	17.000	13.800.000
Levante UD	1909	39º	1ª	11.600	20.823.000
Granada CF	1932	25ª	2ª	11.200	8.500.000

En cuanto a la representatividad, se cuenta, como muestra, a cuatro clubes de fútbol, tres de ellos de la primera división y uno de la segunda, y tres de baloncesto de la Liga ACB, en proporción a la composición de cuarenta clubes de fútbol y dieciocho de baloncesto que componen las respectivas ligas profesionales de fútbol (LFP) y de baloncesto (ACB). A partir de la tabla 1 se puede reconocer la diversidad de la muestra en función de cinco variables. Los presupuestos indican una sensible distancia en cuanto a disposición económica de los clubes, así como el número de abonados, categoría, éxitos deportivos, historia o arraigo social. Cabe destacar que pueden existir diferencias abismales entre los componentes de este universo objeto de estudio. Tanto entre ambos deportes como en el propio contexto futbolístico se pueden dar notables desigualdades abarcando desde clubes deportivos como el FC Barcelona<sup>4</sup> o Real Madrid<sup>5</sup>, que aglutinan 155.428 y 91.650 socios respectivamente hasta otros clubes como la AD Alcorcón<sup>6</sup> con tan solo mil doscientos abonados. No obstante, dado el carácter exploratorio de la investigación y la correlación de las organizaciones seleccionadas respecto a las distintas dimensiones de los clubes, en función de los parámetros indicados en la tabla, se considera una muestra adecuada para obtener unas conclusiones válidas en este estudio aproximativo.

2 Datos aportados por los propios clubes.

3 La clasificación histórica aparece reflejada en el suplemento especial *Guía Marca de la Liga 2012* publicada por el Diario Marca en Agosto de 2011.

4 Dato aportado por la Memoria Anual de la Liga de Fútbol Profesional 2010/11.

5 Dato aportado por la Memoria Anual de la Liga de Fútbol Profesional 2010/11.

6 Dato aportado por la Memoria Anual de la Liga de Fútbol Profesional 2010/11.



## B) Entrevistas en profundidad

Todas las entrevistas se han desarrollado de forma personal y presencial, enviando con unos días de antelación uno de los dos cuestionarios diseñados. En la siguiente tabla se indica los nombres de los profesionales entrevistados.

**Tabla 2. Clubes y profesionales entrevistados**

CB Granada	Director de <i>marketing</i>	Carlos Díaz
CB Granada	Director de comunicación	César De la Fuente
Unicaja de Málaga	Director de <i>marketing</i>	José Carlos Gaspar
Unicaja de Málaga	Jefe de prensa	Ignacio Almarcha
Levante UD	Director de <i>marketing</i>	Vicente Herrero
Levante UD	Director de comunicación	Alberto Gil
Asefa Estudiantes	Directora de comunicación	Eire García
Asefa Estudiantes	Director de <i>marketing</i>	Juan Useros
Granada CF	Jefe de prensa	Juan de Dios García
Granada CF	Gerente	David Navarro
Hércules CF	Director de comunicación	Pepe Soto
Valencia CF	Director de relaciones externas	Jordi Bruixola
Valencia CF	Directora de <i>marketing</i>	María Vanacloig

## C) Conclusiones iniciales

A partir de estas trece entrevistas en profundidad, previa referencia documental específica, se aportan datos concretos por institución y se desarrolla un análisis general. El análisis incluye un cruce de variables para extraer conclusiones más fiables.

### 3.3.2. Panel de expertos

La tercera fase, denominada panel de expertos, supone el confrontación de las conclusiones iniciales con un panel de expertos. Un panel de expertos, variante del grupo de discusión (Callejo, 2001), es una reunión de puesta en común y debate de un tema concreto, fijado con antelación cuyos integrantes son expertos en una materia. Los miembros del panel exponen su opinión y punto de vista sobre la cuestión.

La elección de estos expertos, en este caso, profesionales de la comunicación, el *marketing* y el deporte, viene dada por dos variables: la primera de ellas es

la proximidad geográfica, y segundo, el acreditado conocimiento sobre el objeto de estudio y el marco teórico, y la diversidad de perfiles profesionales dentro del ámbito de la comunicación respecto a la realidad de las entidades deportivas. A continuación se señalan los integrantes del panel de expertos.

**Tabla 3. Integrantes del panel de expertos**

Roger Lorgeoux	Jefe de deportes	Levante de Castelló
José Luís Serrano	Director de Comunicación	Unión de Mutuas
Diego García	Jefe de deportes	Radio Castellón
Juan Lozoya	Director de Comunicación	Diputación de Castellón
Santi Gimeno	Consultor	Gimeno 111

### 3.3.4. Conclusiones

Las conclusiones constituyen el cuarto paso de la investigación. Supone la extracción de los resultados de la misma, la verificación o refutación de hipótesis y la redacción de las conclusiones finales.

## 4. Resultados de la investigación

Los cuestionarios de las entrevistas, el panel de expertos y los mismos resultados giran en torno a cuatro grandes bloques: la estructura y organización de los clubes; gestión, competencias y técnicas de comunicación corporativa y *marketing*; la planificación y herramientas; y, por último, las técnicas de investigación y auditorías.

### 4.4.1. La estructura y organización de los clubes

En este primer foco la investigación expone que no hay implantación generalizada de una planificación general estratégica y una filosofía corporativa que guíe en varios plazos el devenir de la organización. Los departamentos de comunicación y *marketing* se ubican bajo la supervisión de un director general o presidente ejecutivo, cada área mantiene responsabilidades independientes, y señalan que aún con independencia suelen colaborar estrechamente. Cada departamento cuenta con un número reducido de profesionales. Su formación es heterogénea y existen dos posturas al respecto: una que apuesta por una formación específica en comunicación y otra que considera que es más una cuestión de actitud y predisposición. En este sentido, el panel de expertos considera impropio no dibujar una planificación general a pesar de la incertidumbre y condicionantes de la propia naturaleza de la competición deportiva.

#### **4.4.2. La gestión, competencias y técnicas de comunicación corporativa y marketing**

La investigación presenta la vetusta dicotomía de igualar la gestión de la comunicación con las relaciones informativas. Los directores de comunicación confirman que su principal función es la de coordinar la relaciones con los medios de comunicación y nutrir los medios propios, mientras que admiten que los responsables de *marketing* dirigen algunas técnicas como la comunicación publicitaria, los eventos o incluso la comunicación de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, otras técnicas como la comunicación de crisis, interna o financiera pasan inadvertidas. Por su parte, el área de marketing asume que su principal misión es la de generar ingresos económicos. La unidad de contraste mantiene, al mismo tiempo, que a menudo los máximos mandatarios de los clubes deportivos confunden la misión específica que puede ofrecer cada una de las funciones.

#### **4.4.3. La planificación y herramientas de comunicación corporativa y marketing**

En este tercer apartado la investigación destaca la ausencia de herramientas específicas de planificación como un Plan Estratégico de Reputación e Imagen, Manual de Gestión de Imagen y Comunicación o Mapa de Públicos. No obstante, si existen planificaciones parciales como Planes Anuales de Comunicación o *Marketing*, así como metas específicas. Dicha carencia suele suplirse por la experiencia de los propios profesionales, su intuición y el conjunto de presunciones culturales que contiene la organización. La mesa de debate coincide en la visión a corto plazo de las entidades deportivas.

#### **4.4.4. Las técnicas de investigación y auditorías de comunicación corporativa y marketing**

El último de los bloques que representa los resultados de la investigación viene dado por el uso de la investigación y auditoría dentro de las organizaciones. El estudio exploratorio revela que no existe un hábito en el empleo de vías de retroalimentación sistemáticas, ya sean auditorías, investigaciones de consumidor o mercado. Las únicas fuentes son la propia comunicación oral entre los integrantes del club y sus grupos de interés y la observación a través de las redes sociales y foros de internet. De nuevo, algunos de los expertos que conforman el panel acuerdan señalar el retraso de este sector frente a otros dónde existe una manifiesta búsqueda de sistemas de retroalimentación.

#### 4.4.5. Hipótesis

Finalmente, como resultado definitivo de la investigación, se puede decir que la hipótesis planteada —cuyos argumentos principales son: la no incorporación de la perspectiva del *corporate* en el deporte, la descentralización de las comunicaciones, la difusa frontera entre las áreas de comunicación y *marketing* y la ausencia de planificación a largo plazo— queda verificada.

### 5. Conclusiones finales

Tras una presentación sintética de los resultados de la investigación, a continuación, se presentan diez conclusiones originales que dibujan, con el pincel cualitativo y de forma exploratoria, el estado de la comunicación corporativa y el marketing como principios directivos en la gestión profesional de los clubes de baloncesto y fútbol.

#### 5.1. La incertidumbre del juego mantiene en vilo a la planificación

La comunicación corporativa y el *marketing* en la gestión de entidades deportivas no responde a una planificación estratégica; no hay una definición explícita ni una conciencia de la empresa que reúna al consejo de administración o junta directiva, más allá de la competición deportiva y que determine una hoja de ruta. Si existen unas premisas básicas no explicitadas en cuanto al objeto de esa empresa y unas metas a alcanzar que guíen el desarrollo de la entidad.

Existen planes anuales transversales desarrollados por el primer ejecutivo que implican a las distintas áreas. Existe, en la gran mayoría de clubes, una planificación de temporada para cada principio directivo, que en el mejor de los casos es compartido por el resto de profesionales del club. Por tanto, la planificación es táctica y la mayor parte de los recursos se destina a tareas operativas.

Bruixola apunta que «en el sector del deporte por su propia idiosincrasia y la dependencia sobre los resultados deportivos, que lo cambian todo, recomiendan la planificación por temporada». Otro por el contrario, como Lozoya considera que «ir temporada a temporada me parece reduccionista, los clubes de baloncesto y fútbol, que al final son empresas, tienen que ir para varias temporadas, como cualquier otra».

#### 5.2. La identidad permite ser más que un club

Los clubes son fuente de identidad (Castells, 2006) y sin embargo los clubes no conciben una definición milimétrica de sus atributos y valores identitarios. Aunque, obviamente, 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 está explicitados sino más bien en un limbo consensuado forjado en el devenir de la entidad.

Eire García reconoce, que aunque no esté escrita, la misión de Asefa Estudiantes es «desde 1948, formar personas a través del baloncesto». Gil, del Levante UD, declara la visión de la entidad *granota* como «la transformación del club y la proximidad respecto a su entorno y aficionados como vía para cumplir los objetivos que se ha marcado el club en la temporada».

Herrero confirma que «hemos encontrado un espacio propio, la singularidad de ser pertenecer a un club como el Levante, en el que nuestra afición se siente reflejada y se identifica». Gaspar del Unicaja de Málaga, por su parte, considera que el factor diferencial y reconocible por todos los públicos responde a las dos marcas o corporativos que se cimentan desde hace más de quince años «el deporte es vida» y «somos un equipo». Lozoya al respecto considera que «en el FC Barcelona, por ejemplo, que puede ser el club con más identidad, sentirse catalanista no tiene nada que ver con que el balón entre. Es un valor del FC Barcelona, pierda, gane o empate».

### 5.3. Los recursos intangibles, el mejor fármaco contra la *teledependencia*

La sobresaliente contribución económica que conlleva la firma de ese contrato anestesia, en algunas ocasiones, otras posibles fuentes de ingresos. Por su parte, el baloncesto, cuyos ingresos por licencia televisiva es infinitamente menor, contrae una dependencia con el patrocinador principal, el cual exige un servicio profesional que propicia la evolución de la propia organización.

Todos afirman que los valores intangibles del club están directamente relacionados con la consecución de ingresos. De unos ingresos que pueden llegar por diversas vías y que se pueden sustentar en la asociación de otras entidades con esos valores intangibles a partir de aquellos soportes que los propios profesionales consideran principales (equipaciones de juego y vallas perimetrales).

Por tanto, un trabajo de planificación estratégica de la identidad, alcanzará una valoración positiva de los activos y recursos intangibles asociados a la organización deportiva por parte de los distintos públicos. La comunión entre club y distintos públicos atraerá la explotación comercial a partir de las oportunas técnicas de *marketing*. El desarrollo y evolución de esta visión identitaria, estratégica y relacional permitirá una menor dependencia frente a la televisión.

### 5.4. Dos brazos de un mismo cuerpo

Los profesionales, indistintamente del ámbito de operación y del club afirman que trabajan respecto al otro departamento «de la mano» o «codo con codo». De la Fuente añade que «siempre deben ir en paralelo». Almarcha manifiesta:

«Trabajamos juntos en muchas situaciones. Nos encargamos un poco ambos de muchas acciones».

La división de funciones y competencias propias de una empresa privada de la élite entre consejero delegado, dirección comunicación y dirección de *marketing* no encuentran un efectivo paralelismo en el sector deportivo puesto que el consejero delegado asume un decidido rol comercial, la dirección comunicación se restringe a las relaciones informativas y la dirección de *marketing* al control de comunicación publicitaria, y otras técnicas de comunicación, así como a la complementariedad en la captación de fondos. Lorgeoux, al respecto, considera que «excepto los dos grandes clubes, los directivos del deporte confunden ambas técnicas, no saben si es comunicación o marketing». Gimeno estima que «deben trabajar entrelazados aunque los objetivos de cada área son distintos».

Parece claro que una posición idónea sería el equilibrio entre ambos principios y, por supuesto, la integración de ambos en una única dirección. «Son las dos caras de la misma moneda» señala Gaspar. Más que «un codo con codo» de dos vecinos, pueden, y deben, ser los dos brazos de un mismo cuerpo.

### 5.5. El *corporate*, una filosofía por descubrir

La hipótesis central versaba sobre la pobre o nula adopción de la filosofía del *corporate*, o función estratégica de la comunicación, en el seno de las entidades deportivas. Argumento que se ha visto confirmado a lo largo de la investigación. Se recuerda que no se da tal función estratégica, que no hay una integración de las competencias de comunicación, que no hay una posición firme respecto a la actitud responsable de la organización, que no existe una investigación sistemática y que tampoco destaca la orientación hacia la cultura corporativa y la comunicación interna.

Ahora bien, algunos principios de esta función estratégica de la comunicación asociada a la perspectiva más actual del *managment*, sí se han filtrado a lo largo de los años. Los profesionales reconocen el peso de la esfera institucional por encima de las otras variables; comprenden y aplican la interactividad a partir de las redes sociales y giran intuitivamente sobre el mismo concepto de reputación aun sin estar fijado con precisión, son indicios que muestran que una comunicación planificada resolvería cuestiones que los profesionales se plantean y les aportaría instrumentos concretos de gran ayuda para desarrollar sus funciones.

### 5.6. La metonimia en las técnicas de comunicación y *marketing*

Las distintas técnicas de comunicación y *marketing* han sido ampliamente analizadas en los dos últimos bloques de este trabajo de investigación. Dicho análisis revela dos importantes conclusiones que de nuevo se subrayan.

Las principales técnicas de comunicación corporativa son las relaciones informativas, los medios propios (incluidas las redes sociales) y la comunicación publicitaria, aunque esta se maneja habitualmente desde *marketing*. Este departamento también asume como técnica prioritaria la captación de fondos. Otras técnicas como los eventos corporativos, la creación y tratamiento de bases de datos o las promociones gozan de una notable vindicación mientras que otras como la comunicación financiera, presidencial, de crisis o interna presentan una irregular implantación. Destaca esta última, ya que según Serrano «hay que aportar información a los abonados, los que han puesto la pasta, crear una intranet para que puedan acceder a un contenido especial».

Al igual que sucede con la concepción de responsabilidad social corporativa y de la acción social, los clubes deportivos confunden la parte y el todo de la gestión de la comunicación y del *marketing*. Se denomina habitualmente dirección de comunicación cuando sería más apropiado mencionar *gabinete de prensa* y dirección de marketing cuando se quiere decir *dirección comercial*.

### 5.7. Tarjeta roja a los proveedores

Existe una cuestión que indica claramente la situación evolutiva del sector. Dicha señal viene dada por el escaso recurso de las entidades deportivas hacia proveedores especializados de comunicación como agencias de publicidad, agencias de planificación de medios, consultoras o institutos de investigación.

Los clubes tienden a desarrollar internamente todas las facetas del proceso de comunicación que en otros sectores y empresas distribuyen entre varias organizaciones. Los profesionales de los clubes asumen con notable eficacia, a la vista de sus trabajos, dicho perfil multifuncional. En el más común de los casos, y de forma irregular, se valen de estudios o *freelances* para determinadas campañas o funciones específicas (fotografía o producción audiovisual) o buscan apoyo de instituciones públicas.

### 5.8. Una caja sin herramientas

Las entidades deportivas presentan un pobre manejo de las herramientas propias de la dirección de comunicación y *marketing*. Serrano señala contundentemente que «lo que me extrañaría sería que hubiera algún manual». Efectivamente, no hay una generalización en el uso de instrumentos de corte estratégico como el mapa de públicos, los programas de comunicación, las normas de comunicación o las auditorias de imagen. Tan sólo se emplea con habitual profusión los Manuales de Identidad Visual y los planes anuales de cada área. Las herramientas no encuentran una explicitación, una redacción, sino que subyacen en las bases culturales y de conocimiento de los profesionales. O sea, reconocen disponer de esquemas mentales de dichos instrumentos. Se da otra curiosa paradoja. Las

entidades deportivas exponen en su escaparate distintas marcas subordinadas a su marca principal o símbolo: el escudo. Ofrecen líneas de productos asociadas a viajes, prendas, servicios o eventos, y sin embargo, en la rebotica no hay instrumentos que vehiculen la oferta. La intuición operativa o la experiencia suplen dicho vacío.

### 5.9. Sin control de la retroalimentación

El balance relativo a las técnicas de investigación y auditorías revela que los clubes deportivos no habitúan prácticas sistematizadas de retroalimentación en su proceso de gestión. Los estudios de imagen, de reputación así como los monitores internos de evaluación de estos dos recursos intangibles no son utilizados en ningún club como vía de *feedback* establecida.

Desde las respectivas áreas de marketing sí recurren a estudios de mercado e investigaciones de mercado a través de encuestas a sus abonados de diseño interno. Otra opción es la del Levante UD que recibió la colaboración de la UPV para desarrollar una investigación. Herrero reconoce que «aunque incompleta sirvió para conocer datos que nos han ayudado en la elaboración de estrategias».

Las vías de intercambio presentan una notable homogeneidad. La mayoría de profesionales establecen las fuentes orales con determinados grupos, el buzón de sugerencias en la web, los foros virtuales, y sobre todo, las redes sociales como principales fuentes de obtención de información. Confían en su capacidad de observación directa.

### 5.10. Del limbo al papel, de la reacción a la acción, de la intuición a la formación

El remate de este trabajo es la percepción de un sector que pese a mover un porcentaje importante del PIB no es capaz de permeabilizar los procesos de gestión que se aplican en la élite empresarial española. La singularidad del deporte desatiende la reflexión y la estrategia; la presión mediática invita a la toma de decisiones irracionales y la constante inestabilidad elige la visión operativa como pauta organizativa.

La atracción sin par que ejercen las identidades de los propios clubes deportivos con sus distintos públicos, como marcas de culto, sugieren una concepción de la organización a largo plazo. Una alternativa a los resultados deportivos. Lo cual no quiere decir que se pueda huir del sino de la competición puesto que esta premisa es irrefutable, pero la construcción de una identidad sólida y singular puede colaborar en esta alternativa. El éxito deportivo no tiene porque ser la única fuente de fidelidad.



Por tanto, el posicionamiento de estas organizaciones, es decir la clara identificación con unos valores, aquellos que sus aficionados vindican, de una implementación de sistemas de investigación, del uso del amplio abanico de técnicas de comunicación y de las herramientas específicas, conseguiría que el deporte ascendiera a la liga en la que juegan sus grandes patrocinadores. Y esta evolución pasa por varias mutaciones. Pasa por dotar de un mayor conocimiento específico en el sector, por aprehender una formación especializada y por acercar las tribunas académicas a las canchas deportivas; pasa por trascender la actuación operativa por la planificación estratégica de la acción; y pasa por bajar al papel todas las ideas y presunciones que permanecen en el limbo, por fijar explícitamente la dirección, por definir claramente la visión, y una vez enunciada, buscar su satisfacción, que sin lugar a dudas, será la de sus aficionados.

En definitiva, esta investigación ha apuntado de forma exploratoria la inmadurez del sector del deporte en materia de comunicación frente a otros ámbitos empresariales. La evolución de los clubes deportivos requiere una mayor profesionalización y, también, la aportación de la tribuna académica. Existen numerosas cuestiones que exigen un mayor conocimiento y que reclaman la elaboración de investigaciones más profundas.

## 6. Referencias

- Alcoba López, Alberto (2010). *¿Quo vadis, deporte?* Madrid: esm.
- Callejo, Javier (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel
- Castells, Manuel (1997). *La era de la información, Vol I. la sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Capriotti Peri, Paul (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Libros de Empresa.
- Chadwick, S; y Hamil, S (2010). *Managing Football an international perspective*. Oxford. Butterworth - Heinemann.
- Chadwick, S; y Beech, J (2004). *The business of the sport: text and cases on strategy and management*. Essex: Prentice hall.
- Costa, Joan. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos aires: La Crujía.
- Costa, Joan. (2008). *El dircom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Crawford, G. (2004). *Consuming sport*. Londres: Loutedge.
- García Marzá, Domingo. (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.

Ginesta Portet, Xavier. (2009). *Las tic y el deporte: un análisis de la primera división española de fútbol*. Bellaterra. Universitat de Barcelona. Departamento de Periodismo i Ciencias de la Comunicación. Tesis Doctoral.

Hopwood, Maria. (2005). Applying the public relations function to the business sport. En: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. Número 6, (175-188). Bristol, International Marketing Reports.

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

López Lita, Rafael. (2001) *Las agencias de publicidad: evolución, posicionamiento y futuro*. Castellón: Publicaciones de la Universitat Jaume I.

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

Mediavilla, Gerardo (2001). *Comunicación corporativa en el deporte*. Madrid: Gymnos.

Moragas Spà, Miguel. de (2007). Comunicación y deporte en la era digital [artículo en línea]. Barcelona: centre d'estudis olímpics uab. [consultado el: 11/02/11] [http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107\\_spa.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp107_spa.pdf) [fecha de publicación: 2007]

Mut Camacho, Magda (2010). Rumbo tras la perspectiva comparada del director de comunicación. En: *Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Año V, Número 14, v4, pg 25 -39; Lomas de Zamora: Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Olabe Sánchez, Fernando (2009). *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol*. En: *Pensar la Publicidad*. Vol III. N°1. 121-138. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Sierra Bravo, Restituto. (1996). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica: metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid: Paraninfo.

Toyos, Francisco y Agudo, Antonio. (2003). *Marketing del fútbol*. Madrid: Pirámide.

Van Riel, Cees.B.M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Villafañe, Justo. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

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

### Referencia de este artículo

Sanahuja Peris, Guillermo (2012). Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº 3. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 171-189. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.11>