



Universidad de Valladolid

Facultad de Filosofía y Letras

Grado en Periodismo

**La gestión comunicativa como herramienta estratégica
para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León**

Manuel Amor Arias

Tutor: Carlos A. Ballesteros Herencia

**Departamento de Historia Moderna, Contemporánea, de América
y Periodismo**

Curso: 2021-2022

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

LA GESTIÓN COMUNICATIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LOS CLUBES DEPORTIVOS PROFESIONALES DE CASTILLA Y LEÓN

AUTOR

Manuel Amor Arias

Universidad de Valladolid

TUTOR

Carlos A. Ballesteros Herencia

Universidad de Valladolid

RESUMEN

La presente investigación abordó el trabajo de los responsables de comunicación de los equipos deportivos profesionales de Castilla y León. El estudio partió de cuestiones relacionadas con su formación, sus principales funciones, su relación con el área de *marketing* del club, sus herramientas de planificación o su atención a los periodistas que siguen la actualidad de las entidades. Para llevar a cabo el análisis, se optó por la metodología cualitativa a través del método de entrevista en profundidad a diez responsables de comunicación de conjuntos de Primera División, Segunda, ACB y LEB Oro. Tras las distintas conversaciones, se comprobó el papel preponderante de estos profesionales en las organizaciones como enlace entre los aficionados, los medios y el club, así como su importancia a la hora de controlar los mensajes emitidos o favorecer la proyección internacional. Pese a que múltiples autores recomiendan disponer de él, la mayoría de entidades no cuentan con un plan de comunicación por escrito y deben mejorar su comunicación interna. Se espera que los departamentos de comunicación mantengan una línea de crecimiento estable en cuanto a número de integrantes y peso en la estructura.

PALABRAS CLAVE

Deporte, Comunicación deportiva, Plan de comunicación, Gestión deportiva, Departamento de comunicación

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

COMMUNICATION MANAGEMENT AS A STRATEGIC TOOL FOR PROFESSIONAL SPORTS CLUBS IN CASTILLA Y LEÓN

AUTHOR

Manuel Amor Arias

Universidad de Valladolid

TUTOR

Carlos A. Ballesteros Herencia

Universidad de Valladolid

ABSTRACT

The present research dealt with the work of the communication managers of professional sports teams in Castilla y León. The study was based on questions related to their training, their main functions, their relationship with the marketing area of the club, their planning tools or their attention to journalists who follow the news of the entities. In order to carry out the analysis, a qualitative methodology was chosen through in-depth interviews with ten heads of communication from teams in Primera División, Segunda, ACB and LEB Oro. After the different conversations, the preponderant role of these professionals in the organisations as a link between the fans, the media and the club was confirmed, as well as their importance when it comes to controlling the messages issued or favouring international projection. Although many authors recommend having one, most organisations do not have a written communication plan and need to improve their internal communication. It is expected that communication departments will maintain a stable growth line in terms of number of members and weight in the structure.

KEY WORDS

Sport, Sports communication, Communication plan, Sports management, Communication department

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Justificación.....	5
1.1.1. Motivación personal.....	5
1.1.2. Trascendencia académica.....	6
1.1.3. Relevancia social.....	6
2. METODOLOGÍA.....	9
2.1. Muestra: selección y perfil de los profesionales entrevistados.....	9
2.1.1. Definición de los clubes deportivos incluidos en el análisis.....	9
2.1.2. Entrevistas en profundidad.....	11
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	19
3.1. Los departamentos de comunicación.....	20
3.2. Los departamentos de comunicación en clubes deportivos.....	21
3.3. El director de comunicación.....	24
3.4. Herramienta estratégica.....	25
4. RESULTADOS.....	26
4.1. Periodistas, maestros y mecánicos: un camino dispar.....	26
4.2. Funciones variadas: de la gestión de redes al reglamento televisivo.....	29
4.2.1. El control del mensaje.....	32
4.3. Una relación muy estrecha.....	33
4.3.1. Un cambio de paradigma: marketing asume las redes.....	35
4.4. Con rumbo, pero sin plan de comunicación por escrito.....	36
4.4.1. La comunicación interna, una pata a mejorar.....	38
4.5. El marketing son los goles: ¿cómo influyen los aficionados?.....	39
4.6. El contexto marca la proyección internacional.....	41
4.7. Buenas relaciones con los medios pese al mayor control.....	42
5. CONCLUSIONES.....	44
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
7. ANEXOS.....	50

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

1.1.1. Motivación personal

El deporte y el periodismo son mis dos grandes pasiones desde que tengo uso de razón. Mis padres suelen decir que aprendí a leer con los diarios deportivos. Comencé a practicar fútbol de manera federada a los cuatro años, y, también de forma reglada, me sumé posteriormente a baloncesto, voleibol y tenis de mesa. La vena periodística brotó en mí de forma paralela a mi atracción hacia cualquier tipo de disciplina en la que concurriese una pelota.

Desde mucho antes de comenzar a cursar el Grado en Periodismo, pues, aunque de modo más evidente al iniciar los estudios universitarios, mi objetivo profesional es ser periodista deportivo. La posibilidad de desempeñar mi oficio cerca de mi gran afición, el deporte, y de sus protagonistas, los jugadores, técnicos, directivos y aficionados, me entusiasma.

Desde hace unas cuantas décadas, los periodistas han encontrado una salida laboral diferente, alejada de los medios de comunicación y de los soportes tradicionales: los departamentos de comunicación. Incorporados primero al ámbito empresarial, los clubes deportivos no tardaron en potenciar sus gabinetes de prensa y modificar por completo el ecosistema informativo.

A través de este Trabajo de Fin de Grado, pretendo acercarme a los departamentos de comunicación de los clubes deportivos profesionales de Castilla y León para descubrir cómo es su labor, qué peso tienen dentro de una entidad deportiva, cuál es la formación de los profesionales que los integran o cuál es su relación con los periodistas de medio, todo a través de testimonios directos.

De esta forma, quiero plasmar en la presente investigación todos los conocimientos adquiridos durante los cuatro años de grado y reflejar mis capacidades como periodista. Por otro lado, la realización de este estudio me permitirá ampliar de forma considerable mi agenda de contactos, un punto esencial para cualquier aspirante a dar el salto al mercado profesional.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

1.1.2. Trascendencia académica

La incursión en buscadores como WOS, Scopus, Dialnet o Google Scholar arroja bastantes resultados acerca de investigaciones que abordan el papel de los departamentos de comunicación de los clubes deportivos, pero en una alta frecuencia desde la óptica de los periodistas externos a la entidad y de cómo les afecta el nuevo paradigma informativo. No es tan frecuente encontrar estudios que reflejen la visión de los directores de comunicación de los propios equipos.

Dada la importancia de la relación existente entre gabinetes de comunicación de clubes, periodistas, seguidores y opinión pública, creo que resulta de interés explorar cómo es el trabajo de los profesionales que se dedican a generar y difundir contenidos para las entidades deportivas.

El resultado final y las conclusiones de la presente investigación pueden servir de ayuda a los diferentes *stakeholders* de un club deportivo, y a los periodistas presentes y futuros, para conocer cuáles son las funciones de un gabinete de comunicación y cómo llevan a cabo su labor.

1.1.3. Relevancia social

En las últimas décadas, el deporte ha sobrepasado su originaria función de juego o divertimento para mutar en una fuente de identidad y de consumo (Crawford, 2004). Según el informe *Termómetro del ecosistema del deporte en España* (PwC y Fundación España Activa, 2020), la industria del deporte supone un 3,3% del Producto Interior Bruto español y genera alrededor de 414.000 puestos de trabajo, un 2,1% del empleo. Además, el estudio resalta que por cada euro facturado por este sector se producen 1,5 euros adicionales.

Dentro de la industria deportiva, los clubes son el eslabón que más contribuye de forma directa a la actividad económica y al empleo: disfrutan de unos ingresos estimados de 5.881 millones de euros y ocupan a 47.114 personas. Los términos absolutos correspondientes al año 2018 (el último disponible) indican que, solo de forma directa, el deporte originó 15.768 millones de euros de producción (Instituto Nacional de Estadística, 2018). Estos datos ponen de relieve la importancia y el impacto del sector en la sociedad a nivel económico.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Pese a que algunos de sus valores primitivos hayan pasado a un segundo plano, el deporte se ha transformado “en una nueva forma de ocio que encandila, atrapa y moviliza pasiones entre los ciudadanos” (Rojas, 2012, p. 2). No en vano, las competiciones deportivas son las retransmisiones que acaparan los mayores índices de audiencia en televisión a nivel mundial (Ballesteros, 2014).

En España, 28 de las 30 emisiones en abierto más vistas en el año 2021 correspondieron a partidos de fútbol (dos30', 2021). En el mismo año, además, el periódico con mayor número de lectores diarios fue un medio deportivo: Marca (824.000), con una importante ventaja sobre diarios generalistas como El País (751.000) o El Mundo (468.000) (Statista, 2021).

Además, alrededor de 26 millones de españoles muestran interés por el fútbol y en torno a 25 son aficionados de al menos un equipo (Statista, 2018). De ellos, 16 se declaran fervientes seguidores y reconocen poseer artículos promocionales del conjunto del que son *fans*. Esta investigación sitúa en 796 euros la media de gasto de cada aficionado de un equipo en su pasión, una cifra que aumenta hasta los 1.047 en los más acérrimos.

En relación a ese aspecto, el mismo informe asevera que “la imagen del club desempeña un papel fundamental en la relación entre el equipo y sus seguidores”. Al fin y al cabo, las entidades son una fuente de identidad y los departamentos de comunicación trabajan en pos de la consecución de esa imagen positiva (Capriotti, 2009) que permita aprovechar la demanda mediática para proporcionar contenidos (Toyos y Agudo, 2003; Ginesta, 2009) y generar ingresos.

Todos estos números refuerzan la idea de que los clubes deportivos, y el deporte en general, son uno de los grandes movilizados de la sociedad actual, por lo que a un elevado porcentaje de público podría interesarle el objeto de estudio que se aborda en la presente investigación, a través de la que pretendemos acercarnos a las figuras que definen y planifican las identidades corporativas de las entidades.

1.2. Objetivos

Objetivo general:

El objetivo general de este estudio es describir el trabajo de los departamentos de comunicación de los clubes deportivos profesionales de Castilla y León, así como analizar las

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

técnicas y herramientas de comunicación que utilizan, sus relaciones con el área de *marketing* de la entidad y con los periodistas deportivos que siguen al equipo, la estrategia que emplean a la hora de emitir mensajes o la planificación que aplican para conseguir una reputación positiva de la institución.

Objetivos específicos:

1. Conocer las rutinas y métodos de trabajo de los profesionales que integran los departamentos de comunicación de las entidades deportivas profesionales de Castilla y León.
2. Investigar acerca de la figura del director de comunicación de un club deportivo, y exponer sus funciones en la entidad y su perfil profesional.
3. Poner en práctica las competencias adquiridas durante el Grado en Periodismo y de manera externa.
4. Ampliar la agenda de contactos relacionados con la industria del deporte y de la comunicación deportiva.

1.3. Preguntas de investigación

La investigación parte de las siguientes cuestiones:

- ¿Qué funciones llevan a cabo los profesionales de los departamentos de comunicación de los clubes deportivos profesionales de Castilla y León?
- ¿Existe una planificación general estratégica y una filosofía corporativa que lidere en plazos temporales el devenir de la entidad?
- ¿Cuál es la relación entre el departamento de comunicación y el área de *marketing* del club?
- ¿Cuál es la relación entre los profesionales de los departamentos de comunicación y los periodistas que siguen la actualidad del equipo?
- ¿Qué formación han recibido los responsables de comunicación de los clubes deportivos profesionales de Castilla y León?

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

2. METODOLOGÍA

2.1. Muestra: selección y perfil de los profesionales entrevistados

2.1.1. Definición de los clubes deportivos incluidos en el análisis

Para llevar a cabo la presente labor de investigación se optó por utilizar una metodología cualitativa, basada en diez entrevistas en profundidad a los responsables de los departamentos de comunicación de clubes deportivos profesionales de Castilla y León. Este tipo de análisis permite identificar la sensibilidad de las entidades hacia pilares de la comunicación corporativa como la identidad, la estrategia, las distintas técnicas y herramientas o la retroalimentación (Sanahuja, 2012), y sus aportaciones son cada vez más reconocidas (Ballester, Orte y Oliver, 2003).

La elección de las diez instituciones a explorar respondió a, principalmente, dos criterios. El primero de ellos fue la representatividad. El Consejo Superior de Deportes, máximo organismo gubernamental en materia deportiva, categoriza como profesionales a aquellos clubes que pertenecen a la Liga de Fútbol Profesional (LFP), es decir, los que participan en Primera y en Segunda División, y a los adheridos a la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB), esto es, los que forman parte de la máxima categoría nacional baloncestística.

Fue el caso en la temporada 2021-22 de Real Valladolid CF, SD Ponferradina, Burgos CF y CD Mirandés (Segunda División) en fútbol y del Hereda San Pablo Burgos en baloncesto (ACB). La muestra se completó con tres equipos de fútbol militantes en Primera RFEF (tercera categoría), Unionistas de Salamanca CF, Cultural y Deportiva Leonesa y Zamora CF, y dos de baloncesto que disputan la LEB Oro (segunda categoría), Zunder Palencia y UEMC Real Valladolid.

Aunque Primera RFEF y LEB Oro no son categorías reconocidas como profesionales por el CSD, en la práctica sus deportistas sí gozan de tal condición, ya que el deporte es su principal sustento de vida.

El segundo criterio fue estar radicados en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, para que todos los clubes investigados compartieran un mismo contexto geográfico, económico y social. Además, en la revisión bibliográfica del estado de la cuestión no se encontraron investigaciones sobre este objeto de estudio referidas a este ámbito geográfico, en el que se

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

encuentra la Universidad de Valladolid, en la que ha realizado sus estudios el autor del presente trabajo.

En la tabla 1 se muestran los diferentes parámetros que reconocen la heterogeneidad de los clubes incluidos en la muestra. Todos compiten en categorías de alto nivel, pero sus entornos resultan muy cambiantes: la disciplina, la antigüedad de la entidad, la división en la que participa, el número de abonados o el músculo económico son parámetros que definen la realidad de un club, y que pueden ser claves a la hora de definir una estrategia de comunicación. La política del Zunder Palencia, con un presupuesto de 800.000 euros, resultará, probablemente, diferente a la del Real Valladolid CF, con casi 16 millones previstos de gasto.

Tabla 1. Parámetros de los clubes deportivos analizados.

Club	Deporte	Presupuesto	Fundación	Categoría	Número de abonados
Real Valladolid CF	Fútbol	15.947.000	1928	2ª	18.017
SD Ponferradina	Fútbol	9.200.000	1922	2ª	6.083
Burgos CF	Fútbol	9.000.000	1985	2ª	7.700
CD Mirandés	Fútbol	8.778.685	1927	2ª	3.500
Hereda San Pablo Burgos	Baloncesto	4.500.000	2015	1ª	9.000
Zamora CF	Fútbol	2.300.000	1969	3ª	2.200
Cultural y Deportiva Leonesa	Fútbol	2.000.000	1923	3ª	3.548
Unionistas de Salamanca CF	Fútbol	1.200.000	2013	3ª	3.004
UEMC Real Valladolid	Baloncesto	800.000	2015	2ª	2.000
Zunder Palencia	Baloncesto	800.000	1979	2ª	2.000

Fuente: Real Valladolid CF (2021), SD Ponferradina (2021), Burgos CF (2021), CD Mirandés (2021), Hereda San Pablo Burgos (2021), Zamora CF (2021), Cultural y Deportiva Leonesa (2021), Unionistas de Salamanca CF (2021), UEMC Real Valladolid (2021) y Palco23 (2022).

Elaboración propia.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

2.1.2. Entrevistas en profundidad

El método elegido para indagar en este campo fue el de la entrevista, que proporciona un acceso único a los profesionales y posibilita que estos describan sus experiencias y actividades con sus propios términos (Kvale, 2011). Además, este proceder favorece la comprensión de las perspectivas que poseen los sujetos de estudio respecto a diversas temáticas, experiencias o situaciones (Taylor y Bogdan, 1992).

Recoger la visión de los propios profesionales sobre su trabajo diario, en aspectos como su formación, la relación con los medios de comunicación o la incidencia del *marketing*, permitió conocer hasta qué punto se cumplen las teorías y planteamientos académicos en la práctica profesional. La entrevista en profundidad facilita una interacción profesional capaz de ir más allá del intercambio espontáneo de ideas (Martínez y Duránte, 2019), así como, a través del acercamiento, el interrogatorio cuidadoso y la escucha, construir conocimiento (Kvale, 2011).

La gran mayoría de las conversaciones, de cariz semiestructurado, se llevaron a cabo de forma personal y presencial. Un cuestionario diseñado con anterioridad, con preguntas extraídas de la revisión bibliográfica del estado de la cuestión realizada previamente, sirvió como base. El listado de preguntas se elaboró con la idea de promover la reflexión de los profesionales a nivel cualitativo. Todos ellos fueron informados de la investigación y dieron su consentimiento para participar en ella.

Los cuestionarios estuvieron formados por un bloque de preguntas comunes, para tratar de garantizar la cobertura de los objetivos de investigación, y por otras de carácter específico por la singular idiosincrasia e identidad de cada club. Estas conversaciones personales, llevadas a cabo en espacios privados, favorecen que se genere un entorno de mayor confianza entre entrevistador y entrevistado, lo que facilita conocer los pensamientos y visiones de los segundos sobre el fenómeno de estudio (Kvale, 2011).

Su aportación permitió comparar las respuestas y realizar un análisis cualitativo de numerosos aspectos subjetivos. Además, las conversaciones con los entrevistados, fuentes especializadas por sus conocimientos y cercanía con la industria del deporte profesional, fueron abiertas.

De esta manera, con el objetivo de recabar una visión integral de la comunicación deportiva en los clubes profesionales de fútbol y baloncesto de Castilla y León, seleccionamos a los diez responsables de los departamentos de comunicación de las entidades anteriormente

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

recogidas. En función del presupuesto, medios personales y profesionales y masa social de cada club, cada uno opera de manera distinta, aunque con objetivos similares.

La lista final de entrevistados es:

- **Mario Miguel Nieto. Jefe de prensa del Real Valladolid CF.**

Licenciado en Periodismo. Lidera y coordina el departamento de comunicación de la entidad vallisoletana desde septiembre del año 2007. Por sus manos pasan la relación con los medios, la gestión y creación de contenidos propios, las relaciones externas e institucionales o el *marketing* y creatividad. Previamente, ejerció como periodista en medios como ABC, El Norte de Castilla o Cadena COPE, así como de consultor de comunicación para clientes de perfil deportivo y económico (LinkedIn, 2022).

- **Javier Santiago Martínez. Jefe de prensa de la SD Ponferradina.**

Licenciado en Ciencias de la Información. Trabajó en La Crónica de León desde el 2000 hasta el 2013, cuando el periódico dejó de publicarse. Entre el 2013 y el 2014 formó parte del digital El Bierzo Noticias. En noviembre de ese último año recibió la llamada de la SD Ponferradina, club en el que cumple su novena temporada como jefe de prensa y responsable de comunicación.

- **Rubén Urbaneja Díez. Jefe de prensa y *design manager* del Burgos CF.**

Mecánico de profesión. La llamada de un directivo con quien compartía peña de aficionados motivó su llegada al club en la temporada 2015/16, cuando el Burgos CF militaba en Segunda B y arrastraba una delicada situación económica. Comenzó como colaborador para manejar las redes sociales. Ahora es jefe de prensa, *community manager* y *design manager* del equipo en Segunda División.

- **Diego Alcalá Valentín. Jefe de prensa del CD Mirandés.**

Graduado en Periodismo. Realizó prácticas curriculares en TVR, la televisión autonómica de La Rioja. Esa fue su única formación laboral profesional antes de sumarse al CD Mirandés en el verano del 2014, cuando finalizó el grado. Acumula nueve campañas como jefe de prensa del club mirandesista entre Segunda División y Segunda B.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

- **Alberto Marcos Gallego. Jefe de comunicación de Unionistas de Salamanca CF.**

Licenciado en Periodismo. Realizó cursos de especialización en comunicación deportiva en Radio MARCA y Cadena COPE. Su trabajo en la edición local de El Norte de Castilla le abrió las puertas de Unionistas de Salamanca, donde ejerce como voluntario en labores de jefe de comunicación y *community manager*. Dirige el pódcast oficial de La Vuelta a España.

- **Maikel Rodríguez Blanco. Jefe de prensa de la Cultural y Deportiva Leonesa.**

Graduado en Periodismo. En sus primeros pasos, colaboró con varios medios en la cobertura de la Cultural y Deportiva Leonesa y el ámbito polideportivo. Siguió al club en Radio MARCA León hasta el verano del 2020. En pleno proceso de reestructuración interna, accedió a la entidad como su jefe de prensa.

- **Carlos García Pérez. Jefe de prensa del Zamora CF.**

Licenciado en Magisterio. Llegó a la estructura del club en el 2018 como colaborador en materia de fotografía, diseño gráfico y edición de vídeo. Ahora, pese a no disponer de formación periodística, es la única persona en el departamento de comunicación y ha asumido las funciones de gestión de redes sociales, contacto con los medios y protocolo. Ha completado cursos de especialización en *marketing digital* y *community management*.

- **Carolina Méndez Carazo. Jefa de prensa del Hereda San Pablo Burgos.**

Graduada en Periodismo. Estudió un máster *online* de especialización en comunicación y empezó a trabajar en el 2017 en el portal digital Burgos Deporte, con el que todavía colabora. Con el ascenso a la Liga ACB en ese mismo año, y tras cubrir la actualidad del club durante los meses previos, comenzó con el manejo de redes sociales. Ahora es la encargada de comunicación.

- **Sara Sánchez Díez. Directora de comunicación del Zunder Palencia.**

Licenciada en Periodismo y Ciencias Políticas. Después de completar su formación con dos másteres, comenzó a seguir al Zunder Palencia en la web Solobasket. Con la profesionalización del apartado de comunicación, se incorporó a un club en el que ahora, además de las labores propias de su departamento, asume muchas más funciones.

- **Víctor Garrido Medina. Jefe de prensa del UEMC Real Valladolid.**

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Licenciado en Periodismo. La asignatura de Periodismo Deportivo de la Universidad de Valladolid, en la que cubrió la actualidad del equipo durante un cuatrimestre, posibilitó su acceso al club cuando este todavía militaba en LEB Plata. Ya acumula seis temporadas como jefe de prensa del equipo. Previamente ejerció como periodista y técnico de sonido en Radio MARCA Valladolid.

2.2. Diseño y procedimiento

Como se señaló anteriormente, la metodología empleada para explorar el objeto de estudio fue la del análisis cualitativo, una orientación que persigue “entender los fragmentos de la realidad tal y como la construye y da significación la propia persona, enmarcándolos de una manera global y contextualizada” (De Andrés, 2000, p. 42).

Dentro de ese proceso, utilizamos la entrevista cualitativa en profundidad, entendida en la investigación como “encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas” (Taylor y Bogdan, 1992).

Los resultados obtenidos fueron fruto de las entrevistas semiestructuradas que se desarrollaron y trabajaron en distintos períodos temporales. De esta forma, los objetivos de investigación pudieron explorarse y contrastarse con los resultados obtenidos en cada conversación con los sujetos de investigación.

En primer lugar, se definió el objeto de estudio y se efectuó un planteamiento general acerca del tema de investigación. Posteriormente, se llevaron a cabo diversas fases de estudio teórico acerca de temas como el surgimiento de los departamentos de comunicación en clubes deportivos, su evolución o su relación con los periodistas de medios o el área de *marketing* de la propia entidad.

Producto de este análisis, se confeccionó un marco teórico que permitió avanzar a la tercera fase del trabajo: el desarrollo de las preguntas de los cuestionarios a los que fueron sometidos los entrevistados.

Con la revisión bibliográfica en distintas plataformas de investigación como base del estudio, se diseñó un cuestionario con un bloque común de preguntas, al que se añadieron cuestiones específicas, derivadas de la singular identidad de cada club, y otras que surgieron de manera

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

espontánea durante la conversación. Así, pudieron compararse las particularidades de cada modelo y estudiar sus principales diferencias.

Casi todas las entrevistas se llevaron a cabo de manera personal y presencial, en la búsqueda de poder ser grabadas y disfrutar de la mayor cercanía posible con los informantes. El procesamiento y realización de las conversaciones abarcó los meses de enero a junio del 2022.

Estas conversaciones tuvieron una duración media de 45 minutos, en un contexto distendido y tranquilo que permitió que los profesionales pudieran desarrollar sus respuestas con amplitud. Normalmente se produjeron en espacios como cafeterías, oficinas o despachos de trabajo. El investigador viajó expresamente a las ciudades de residencia de la amplia mayoría de los entrevistados para realizarlas.

2.3. Instrumentos

A partir de la revisión bibliográfica, se elaboró un cuestionario con un bloque de preguntas comunes para cada entrevistado. De la misma forma, ya que cada club opera en contextos muy diferentes en función de su atención mediática, principales fuentes de ingresos, modalidad deportiva, relación con sus *stakeholders*, etc., se recogieron cuestiones específicas para los distintos profesionales.

Además, se incluyeron preguntas que surgieron de forma espontánea durante el transcurso de las conversaciones, que también quedan reflejadas en los cuestionarios finales. Las entrevistas se dividieron en los siguientes bloques:

Bloque 1. Experiencia y formación

En este bloque se pretendió romper el hielo y permitir que el profesional desvelase cuál ha sido su trayectoria hasta llegar a ocupar el puesto que ahora desempeña. Así, sus respuestas sobre su formación nos permitieron conocer si, efectivamente, ha estado relacionada con el campo objeto de estudio u optó por caminos alejados del periodismo. Además, en su narración se buscaron conceptos interesantes sobre si considera necesario recibir una enseñanza específica en comunicación.

Entre las cuestiones concretas que se plantearon se encuentran las siguientes:

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

- ¿Cuál es su formación académica?
- ¿Cómo empezó en la profesión? ¿Cómo le llegó la oportunidad de trabajar en el departamento de comunicación de un club deportivo?
- ¿Considera necesario recibir una enseñanza específica en comunicación para ocupar un puesto de este tipo?

Bloque 2. Funciones

Conocidas la formación y la experiencia del profesional, tratamos de identificar cuáles son sus principales funciones dentro de la organización. La comunicación de un club deportivo abarca un amplio espectro de tareas, tanto en lo que se refiere a la parte interna como a la externa. De esta forma, conocimos cuál es la rutina de trabajo del responsable del departamento y qué importancia se otorga a aspectos menos abordados como la responsabilidad social corporativa o la comunicación de crisis.

Entre las preguntas propuestas se plantearon las siguientes:

- ¿Existe un departamento de comunicación? En tal caso, ¿cuáles son sus funciones (1. Relaciones con los medios de comunicación, actualizar redes sociales, página web o medios de comunicación propios; 2. Catálogo de publicaciones; 3. Relaciones públicas, organizar actos institucionales, etc.; 4. Publicidad; 5. Cartas de servicios)? ¿Estas funciones se realizan por el propio departamento de comunicación, por otro departamento del club o por otras empresas de forma externa?
- ¿Cuál es su rutina diaria de trabajo?
- ¿Se valora la comunicación de responsabilidad social corporativa, de crisis, interna o financiera?
- ¿Asesoran a los deportistas de su club en materia de imagen?

Bloque 3. Recursos económicos y humanos

Este apartado tuvo como objetivo averiguar con qué medios cuentan los diferentes departamentos de comunicación para desarrollar su trabajo. Como se demostró en la tabla 1, las entidades deportivas profesionales de Castilla y León presentan números muy dispares en cuanto a presupuesto o seguimiento social, factores que alteran las rutinas productivas. Además, se pretendió indagar sobre si la estructura del departamento ha aumentado en los

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

últimos años y si el profesional se siente satisfecho con los medios humanos y económicos que le rodean.

Entre las cuestiones formuladas en las entrevistas se encontraron las siguientes:

- ¿De qué medios (personales, profesionales, etc.) dispone el departamento de comunicación de su entidad deportiva?
- ¿El departamento de comunicación de su club ha crecido (en cuanto a medios personales, profesionales, etc.) durante los últimos años?
- ¿Cuántas personas cree que son necesarias para conformar un departamento de comunicación eficaz dentro de un club deportivo profesional?
- ¿Se marca su departamento el objetivo de generar ingresos para la entidad a través de, por ejemplo, la promoción de *merchandising*?

Bloque 4. Planificación

La planificación se presenta como un elemento muy relevante dentro del contexto estratégico, ya que supone el paso previo para desarrollar las posteriores líneas de trabajo (Yori, Hernández y Chumaceiro, 2011). Así, resultó interesante conocer si en los clubes deportivos profesionales de Castilla y León rige una planificación general en materia de comunicación y, si este fuese el caso, a partir de qué parámetros se plantea.

Como preguntas propias de este bloque, se formularon las siguientes:

- ¿Existe en su entidad una planificación general estratégica y una filosofía corporativa que rija en todos los ámbitos del club?
- ¿La planificación se realiza de manera anual, con los resultados deportivos como bastión, o se emplean herramientas de comunicación a largo plazo?
- ¿Se marcan objetivos numéricos de alcance en redes sociales o de visualización de contenidos?
- ¿Existe planificación de la comunicación interna? En caso afirmativo, ¿qué instrumentos se utilizan (publicaciones, tablón de anuncios, reuniones, cursos formativos, actividades sociales, intranet, etc.)?
- ¿Existe planificación de la comunicación externa? ¿Existe por escrito un plan de comunicación?

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

- ¿Se tiene en cuenta la opinión de los aficionados? ¿Un posicionamiento negativo ante una determinada iniciativa puede llevar a su cancelación o modificación?

Bloque 5. Marketing e imagen

A día de hoy, no hay consenso sobre si la comunicación y el *marketing* deben convivir o integrarse. Así lo explican Rey, Zambrano y Zambrano (2015):

Existe en el ámbito académico cierta controversia acerca de qué papel desempeña la comunicación en relación al *marketing* en el ámbito de la comercialización. Esta desavenencia aún no está resuelta e incluso podría aventurarse que tardará tiempo en resolverse, pues depende de la procedencia académica de cada interlocutor para que se esgriman unos u otros argumentos (p. 118).

De esta manera, pretendimos conocer cuál es la relación en cada entidad deportiva entre el departamento de comunicación y el departamento de *marketing*, en caso de disponer de este último, así como descubrir el papel del primero en materia de patrocinios, entre otras cuestiones.

Algunas de las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- ¿Existe un departamento de *marketing* en su club? Si la respuesta es afirmativa, ¿colaboran estrechamente con él?
- ¿Existen en su club herramientas específicas de planificación como un Plan Estratégico de Reputación e Imagen, Manual de Gestión de Imagen y Comunicación, Mapa de Públicos o Manuales de Identidad Visual?
- ¿Se utilizan vías de retroalimentación sistemáticas, como auditorías, investigaciones de consumidor o mercado?
- ¿Trabajan con proveedores externos de comunicación, tales como agencias de publicidad, agencias de planificación de medios, consultoras o institutos de investigación?
- ¿Qué importancia adquiere el departamento de comunicación de su club a la hora de optar a patrocinios deportivos que supongan vías de ingresos para la entidad?
- ¿Se estudia la comunicación de retorno?

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Bloque 6. Relación con la prensa

Entre las múltiples funciones del departamento de comunicación se encuentra la relación con los medios, encargados de transmitir al público la información relacionada con los clubes deportivos a los que pertenecen los profesionales objeto de estudio. En este bloque se trató de conocer cómo afectan las necesidades de los periodistas al trabajo de los departamentos de comunicación.

Para desarrollar el bloque se siguieron una serie de preguntas específicas:

- ¿Cómo es su relación con los periodistas deportivos que siguen la actualidad de su club?
- Según Boyle (2013), los medios de comunicación entienden las relaciones con las entidades en la actualidad desde la tensión provocada por el enfrentamiento a unos departamentos de comunicación que llevan a cabo un férreo control informativo. ¿Está de acuerdo con esa afirmación?
- ¿Tienen en cuenta las necesidades informativas de los periodistas deportivos en sus rutinas productivas?
- ¿Por qué se ha limitado desde los clubes el acceso a las fuentes de información de la actividad deportiva, como jugadores y técnicos?

Desde el primer momento, los profesionales entrevistados fueron advertidos de que se toma registro de cada conversación, tanto en vídeo como en audio, y de que sus testimonios procederán a ser utilizados con fines de investigación académica. Algunos de ellos se mostraron agradecidos por haber sido seleccionados para formar parte del estudio.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Uno de los principales propósitos de este Trabajo de Fin de Grado es explorar e investigar todo lo que ya se conoce acerca de nuestro objeto de estudio: la comunicación en clubes deportivos. Para ello, se han utilizado diversos buscadores y bases de datos a la hora de realizar la revisión bibliográfica, como WOS, Scopus, Dialnet o Google Scholar, y se ha partido de palabras clave como “deporte”, “comunicación deportiva”, “plan de comunicación”, “gestión deportiva”, “departamento de comunicación” o “comunicación de clubes”.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

3.1. Los departamentos de comunicación

Desde el punto de vista teórico, el departamento de comunicación es definido como “la estructura interna de una empresa encargada de gestionar los procesos de comunicación, de proyección y mantenimiento de la imagen y/o reputación corporativa” (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008, p. 10).

Los primeros atisbos de técnicas similares a la comunicación organizacional se producen en la primera mitad del siglo XX. En ese período, en especial durante la Segunda Guerra Mundial, las agencias de relaciones públicas o los agentes de prensa se ofrecían para realizar servicios de gestión de la cobertura informativa a través de los medios de comunicación (Sotelo, 2001), lo que hoy conocemos como *publicity*.

Sin embargo, en el conflicto bélico estos mediadores fueron utilizados por ambos bandos para la realización de propaganda, por lo que, penalizados por su papel, los profesionales y defensores de las relaciones públicas “tuvieron que buscar una base teórica que les alejase de la propaganda y limpiase su imagen” (García, 2005, p. 45).

Ya en los años 80, con la evolución del sector y sus nuevos límites, algunos autores empezaron a incluir las actividades de comunicación dentro de la definición de las relaciones públicas. Así lo hicieron Grunig y Hunt (1984):

Public relations is the management of communication between an organization and its public (p. 44).

De esta forma, valorando el peso de las relaciones públicas, empieza a comprenderse que la comunicación organizacional es algo imprescindible dentro de la empresa y que debe ser planificada, una concepción que surge en Francia, en los mismos años 80, bajo la idea de Dirección de Comunicación o Comunicación Corporativa (García, 2005).

Además, a nivel mundial existen otros factores que ayudan en gran medida a que la comunicación corporativa despegue: el incremento de la circulación de información, el aumento del valor añadido de esa información o la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) (García, 2005).

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Según explica Almansa (2006), en España el crecimiento de los gabinetes de comunicación también “ha sido progresivo, especialmente en las comunidades autónomas con mayor concentración empresarial y administrativa, aunque en todas ellas el crecimiento ha sido imparable” (p. 2). La transición fue el punto de partida, y el año 1992, en el que coincidieron la organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona, la Exposición Universal de Sevilla y la capitalidad cultural de Madrid, el punto de inflexión. La propia Almansa (2006) define así el proceso:

Ante un nuevo modelo de sociedad («sociedad de la información», «sociedad del conocimiento» o «sociedad red»), las necesidades en comunicación han crecido a un ritmo acelerado. En un momento social en el que se valora sobremanera la imagen, las organizaciones no se iban a mantener al margen (p. 2).

Es en ese momento, a comienzos de los años 90, cuando se empieza a concebir la comunicación social en España como “una transmisora de imágenes mentales sobre hechos o acontecimientos, fenómenos, etc., que están sucediendo o que son objeto de difusión” (Parés, 1992, p. 27), con lo que puede repercutir en una imagen positiva para la empresa.

En el año 2004, un 88,6% de las empresas e instituciones ya disponía de un departamento interno de comunicación (Almansa, 2006). Durante esa misma década, la primera del siglo XXI, la aparición global de los *social media* revoluciona por completo las herramientas que se utilizaban hasta ese momento en la comunicación corporativa (López y Cuesta, 2012).

3.2. Los departamentos de comunicación en clubes deportivos

A la par que su presencia crece en el ámbito empresarial, los departamentos de comunicación también “han aumentado tanto sus funciones como su importancia dentro de la organización deportiva, hasta el punto de que el departamento de Comunicación podría haber sido el que más ha crecido dentro de los clubes de fútbol, por delante de la gestión de las áreas deportiva y financiera” (Ballesteros, 2021, p. 166).

El deporte, sin embargo, tardó más tiempo que otros sectores en incorporar las nuevas técnicas y herramientas de comunicación. Arceo (2003) alertó en su momento sobre la situación de retraso de la industria deportiva: “El concepto contemporáneo de relaciones públicas no ha calado en un sector que produce tantos beneficios económicos e implicaciones sociales” (p. 24).

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

En una investigación posterior, del año 2012, Sanahuja concluyó que el deporte contaba con un notable retardo en la gestión respecto a la vanguardia del *management*, y calificó el escenario del deporte profesional como “titubeante e inmaduro” (p. 174).

Para encontrar el despegue de la comunicación en clubes deportivos hay que remontarse tres décadas atrás. Si la comunicación empresarial e institucional en España encuentra en 1992 su punto de inflexión, las organizaciones deportivas comienzan a variar sus modelos de gestión a raíz de la aprobación de la Ley del Deporte de 1990. Las nuevas normas incluyen la transformación de muchos clubes a sociedades anónimas deportivas, un modelo que aboga por la reforma de sus estructuras y de sus técnicas de gestión y por su profesionalización (Sanahuja, 2012). Así lo recogía la propia Ley 10/1990 del Deporte (preámbulo):

En un primer nivel, la Ley propone un nuevo modelo de asociacionismo deportivo que persigue, por un lado, el favorecer el asociacionismo deportivo de base, y por otro, establecer un modelo de responsabilidad jurídica y económica para los clubes que desarrollan actividades de carácter profesional. Lo primero se pretende lograr mediante la creación de clubes deportivos elementales, de constitución simplificada. Lo segundo, mediante la conversión de los clubes profesionales en Sociedades Anónimas Deportivas.

La legislación exige a los clubes que desarrollen fórmulas de captación de ingresos, lo que propicia que el deporte profesional sea reconocido ya como una actividad empresarial, lejos de su concepción original de puro divertimento (Sotelo, 2001). En este contexto de reconfiguración de sus estructuras, las entidades deportivas apuestan firmemente por integrar a los departamentos de comunicación en sus organigramas (García, 2005), adaptados al presupuesto y dimensión de cada una de ellas.

La profesionalización del sector coincide con la aparición de las TIC. El deporte, en ese mundo 2.0., se está convirtiendo en el espectáculo planetario que suscita una mayor atención (Sanahuja, 2012; González, 2004). Castells (1997, p. 23) define ese nuevo mundo marcado por la Sociedad de la Información como “revolucionado, hiperconectado, global, inmediato y complejo, y que ha cambiado las relaciones sociales a través de la combinación de ceros y unos”.

Los clubes y las principales asociaciones, como la LFP o la ACB, supieron reconocer al fin el importante valor económico que alcanzan gracias a sus entidades y jugadores (Chadwick y

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Beech, 2004), lo que afianza el nuevo modelo de organización que se desea: las entidades creen en gestionar sus recursos y activos intangibles como factores diferenciales entre corporaciones (López y Sotillo, 2009), en definir y planificar una identidad corporativa (Capriotti, 2009) como paso clave hacia el alcance de una reputación positiva, en integrar la comunicación en la organización o en configurar una reputación (Villafañe, 2004). Además, realizan una apuesta por el largo plazo a partir de una planificación estratégica, respetuosa con sus grupos de interés (Sanahuja, 2012).

Los gabinetes de comunicación de clubes deportivos también han visto alteradas sus funciones con la llegada de los *social media*. El papel que desempeñaron en su creación fue el de mantener una relación constante con los medios de comunicación y obtener de ellos una cobertura favorable (Pescador, 2009), algo que se consiguió mediante una gestión diaria con los periodistas deportivos, distribuyendo información a través de las notas de prensa y las ruedas de prensa (Lewis y Kitchin, 2010). Sin embargo, los profundos cambios experimentados en la industria, como los derechos televisivos, las estrategias de patrocinio, el posicionamiento de marca o los nuevos soportes comunicativos al amparo de las TIC (Chadwick y Arthur, 2007) han transformado el papel de los departamentos de comunicación. Así lo explica Olabe (2015):

Parece evidente que las TCI han modificado el comportamiento de los gabinetes de Comunicación, forzándoles, por un lado, a integrar acciones *offline* y *online*, y permitiéndoles, por otro, la posibilidad de gestionar la información de manera directa con sus seguidores, socios y aficionados a través de sus propios soportes informativos (p. 96).

El nuevo escenario global, en el que los clubes deportivos tienen la posibilidad de gestionar sus mensajes corporativos sin la intermediación de los *mass media* (Ginesta, 2009), provoca una transformación del ecosistema informativo y del rol de los departamentos de comunicación (Lobillo, 2013). Así, Sanahuja (2012) considera que los modelos comunicativos tradicionales, centrados en las relaciones informativas con los medios, quedan ya desfasados. Ahora, los clubes rebasan el control de los medios a sus mensajes mediante el empleo de sus propios soportes de comunicación y el uso de las relaciones públicas como herramienta estratégica (Boyle, 2013). Para ello, los departamentos de comunicación se erigen en *gatekeepers* al controlar y emitir las informaciones que ellos mismos generan (Olabe, 2012).

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Asimismo, investigadores como Ballesteros (2021) señalan que, pese al crecimiento de sus estructuras comunicativas, la mayoría de los clubes deportivos planifican de manera informal su comunicación y no elaboran ningún plan por escrito, una forma de proceder que podría perjudicar a la reputación de la entidad.

3.3. El director de comunicación

Mut (2011) define al director de comunicación como el responsable de proteger la reputación de la empresa y el encargado de cuidar la confianza de los públicos de interés. La figura del ‘Dircom’ se engendró en Europa, donde naciones como Suecia, Dinamarca, Países Bajos, Francia, Bélgica o España fueron las primeras en comenzar a ofertar cursos de dirección de comunicación empresarial en la década de los 90 (Costa, 2005).

Mut (2011) asevera que este debe ser un gestor de confianza dentro de la sociedad, y que su papel, a través de su habilidad e influencia ejecutiva, es ejercer como motor de cambio. Velasco (2011, citado por Mut, 2011) efectuó una declaración similar en la XVIII Asamblea General Ordinaria de la Asociación de Directivos de Comunicación: “Tenemos que ser líderes de procesos de cambio en nuestro entorno. Somos palanca de transformación y operamos sobre los valores culturales”.

Los directores de comunicación afrontan en estos momentos una etapa de máxima importancia, en la que se enfrentan a un desafío conceptual y adquieren todavía más relevancia en la planificación de las estrategias organizativas (Mut, 2011). Se han consolidado como figuras prominentes en las estructuras de las entidades, pero la renovada visión de la empresa, más unitaria, cercana y perceptiva, ha reconfigurado su papel (Mut, 2011).

La etapa de consolidación del ‘Dircom’ ya no es algo coyuntural, sino estructural, puesto que su tarea resulta absolutamente esencial dentro de la organización (Velasco, 2011, citado por Mut, 2011). El European Communication Monitor (2010) distingue dos funciones principales del director de comunicación en las sociedades: la de “comunicador”, al apoyar los objetivos corporativos y solucionar problemas internos mediante la comunicación, y la de “facilitador”, al colaborar en la configuración de metas y añadir una dimensión comunicativa a las estrategias planteadas.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Una investigación realizada por la Escuela de Organización Industrial (2010), basada en consultas a ‘Dircom’, ofrece otras tareas esenciales: comunicar acerca de la empresa bajo el paraguas de la marca, actuar como interfaz entre la organización y los grupos de interés y definir y desarrollar la identidad corporativa.

El estudio resalta que la reputación corporativa ya es uno de los principales valores a destacar de una organización. De hecho, hace casi dos décadas, en el Foro Económico Mundial de Davos del 2004, el 24% de los altos directivos asistentes ya consideraron que solo la calidad de los productos y de los servicios resultaba más importante.

Ahora, el director de comunicación debe afrontar un reto esencial: ser consciente de la correlación existente entre los intangibles (valor de marca, capital intelectual, capital negocio) y la reputación corporativa para medir y comunicar dichos intangibles (Escuela de Organización Industrial, 2010), toda vez que su gestión es clave en la conformación de un profesional con conocimientos multidisciplinares que debe ser experto en relaciones dentro de la empresa y en tácticas de comunicación (Mut, 2011).

3.4. Herramienta estratégica

Para los investigadores Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005), manejar de forma adecuada la comunicación se ha convertido en un factor de éxito en las organizaciones del siglo XXI. Tanto la comunicación externa, en un momento en que las redes sociales se han consolidado como nuevos espacios de difusión y debate (Keane y Feenstra, 2014), como la comunicación interna, necesaria para lograr un excelente funcionamiento de la empresa y la consecución de objetivos (Villamil, 2017; Petit, 2004), se han revelado como herramientas estratégicas fundamentales.

Una herramienta estratégica, como en este caso la gestión de la comunicación, se define como aquel factor que permite optimizar la toma de decisiones y enfrentar de mejor manera la incertidumbre del futuro (Yori et al., 2011). Las mismas autoras afirman que la planificación de escenarios, algo básico en un plan de comunicación, ofrece la posibilidad de “redefinir y actualizar estrategias opcionales por medio de la evaluación de los riesgos y oportunidades provenientes del entorno, como también plantear planes contingentes ajustados a una realidad determinada” (p. 274).

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Katz y Kahn (1990) aseveraron que, para una empresa, la comunicación actúa como una especie de aceite: engrasa todas las piezas de una máquina y facilita el funcionamiento de la misma como un todo. Tal es su importancia que, a día de hoy, cuando nadie duda ya de que la información es poder, cada vez más organizaciones disponen de todos los medios necesarios para su obtención y control (Jaén, Luceño, Martín y Rubio, 2006). Las TICs vuelven a jugar un papel clave en este sentido, al facilitar un cumplimiento eficiente con la demanda de los clientes mediante herramientas tecnológicas (Burau, Ruperti y Pin, 2016).

La comunicación colabora en la formación de una cultura corporativa, un factor que posee un valor estratégico para la organización por ser aquella única e irrepetible (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004). En la misma línea, Jaén et al. (2006) insisten en que “una gestión eficaz y eficiente de la comunicación tiene mucho que decir a la hora de crear valor en las organizaciones, inmersas en un vertiginoso y competitivo mundo empresarial” (p. 6).

Por otro lado, los propios investigadores aseguran que la comunicación interna posee un valor incalculable como herramienta de gestión y que resulta imprescindible para la dirección de la empresa.

Los directivos de las organizaciones asumen ahora la comunicación como una herramienta estratégica que genera grandes ventajas, como la multiplicación de la productividad, la competitividad y el éxito empresarial (Oyarvide, Reyes y Montaña, 2017). En este contexto de reconocimiento, dominar la gestión de la comunicación y emplearlo como herramienta estratégica se presenta como uno de los grandes retos para la administración de empresas (Muñiz, 2017).

4. RESULTADOS

4.1. Periodistas, maestros y mecánicos: un camino dispar

La formación es un elemento imprescindible para el director de comunicación, pero, según Moreno (2010), todavía no existe un camino “definido” ante la ausencia de enseñanzas en “el concepto de intangibles”. Ocho de los diez responsables de comunicación entrevistados provienen de los grados en Periodismo o Ciencias de la Información, pero no todos llegaron al lugar que ocupan por el mismo camino.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Rubén Urbaneja, jefe de prensa, *community manager* y *design manager* del Burgos CF, carece de estudios universitarios. Se formó como mecánico, pero un golpe de fortuna le condujo a la parcela comunicativa del club al que ama. “Se dio la casualidad de que un directivo era socio de la misma peña que yo”, explica, “y en ese momento, la temporada 2015-16, no había nadie en el club dedicado al área de prensa”.

“Yo manejaba una cuenta *fake*, de vaciles, y le gustaba cómo lo hacía”. Así fue como se incorporó a la entidad para gestionar las redes sociales. Posteriormente, amplió sus competencias con cursos de especialización y de forma autodidacta. Lo que arrancó como una simple colaboración le ha cambiado la vida: ahora es miembro consolidado de un proyecto que camina seguro en el fútbol profesional.

Carlos García, responsable de comunicación del Zamora CF, tampoco recibió una enseñanza específica en comunicación. Es licenciado en Magisterio y maestro de profesión. “Esto lo vivo como un *hobby*. Me gusta el fútbol y es el equipo de mi ciudad, en el que jugué hasta edad juvenil. Mi primer trabajo es la docencia, pero me gusta mucho todo lo relacionado con la comunicación”, afirma. Su incorporación al club se produjo en el 2018, de la mano del nuevo accionista mayoritario. Buscaban a un colaborador en la edición de vídeo, el diseño gráfico y la fotografía, pero su peso en la estructura fue en aumento año a año. De igual forma, completó formaciones de *community management*, gestión de redes sociales o marketing digital con el objetivo de “mejorar cada día”.

En un contexto de evolución constante y de importancia creciente de los ‘Dircom’ en los clubes deportivos profesionales, la procedencia académica dispar de estas figuras abre un interesante debate: ¿es necesaria la especialización en la formación para ocupar un puesto de esta relevancia? Todos los entrevistados, incluidos Urbaneja y García, consideraron que sí. Después de cuatro temporadas en el Zamora CF, García se plantea cada curso si “este debe ser el último”. “La formación es fundamental, y más hoy en día. Vemos que la sociedad lo demanda. Cada año tienes que reciclarte y necesitas algo nuevo”, argumenta.

Para Mario Miguel Nieto, jefe de prensa del Real Valladolid CF desde hace 16 campañas, la formación o experiencia periodística es un factor “totalmente necesario”. “Un jefe de prensa tiene que haber pasado por la otra parte de la trinchera previamente si quiere realizar bien su trabajo. Es fundamental ser empático y ponerse en el lugar del periodista”, apunta.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Diego Alcalá, responsable de comunicación del CD Mirandés, sigue la misma línea: “Rotundamente sí. Hay mucho intrusismo. Creo que resulta necesaria una titulación o formación en Periodismo, Comunicación Audiovisual, marketing orientado a televisión... En departamentos corporativos de empresas o clubes, es básico”. Alberto Marcos, de Unionistas de Salamanca CF, también coincide. “Hay que manejar muchos aspectos y relaciones personales. Todo bagaje previo me parece esencial”.

Pese a no observarlo como “imprescindible”, Urbaneja reconoce la importancia de la formación: “En un club que va a crecer tiene que haber perfiles más específicos. En temas de redacción o elaboración de noticias, un periodista viene con ello aprendido”.

El consenso es casi absoluto en torno a la necesidad de completar una enseñanza en comunicación, pero muchos expresaron sus dudas acerca de la formación ofertada en los diferentes grados en Periodismo. “La carrera está mal enfocada. Hay que darle una vuelta. Nos falta práctica; salimos muy verdes, hay mucha carga teórica que nunca jamás aplicas”, esgrime Víctor Garrido, jefe de prensa del UEMC Real Valladolid. Cree, eso sí, que “por ética y honestidad es necesario no ser un intruso”. Maikel Rodríguez, jefe de prensa de la Cultural y Deportiva Leonesa, lamenta que no tuviese “toda la formación que necesitaba” durante la carrera universitaria.

“Alguna asignatura tocaba la comunicación corporativa, pero precisas mucho más: dominar el manejo de programas informáticos, de redes sociales...”, comenta el propio Rodríguez, que ve necesaria la “actualización” de la licenciatura en un mundo que “cambia cada día”, como destaca Sara Sánchez, directora de comunicación del Zunder Palencia. “Desde que empecé hasta ahora, han cambiado infinidad de cosas: Instagram no existía, YouTube no era lo que es, Twitch ha aparecido de forma muy reciente... Si no te impones el seguimiento de tendencias, puedes quedarte atrás”, apostilla. “No debes mantenerte encasillado en lo mismo de siempre”, apoya García. La formación y el *background* adquirido, por tanto, se revelan como elementos fundamentales para gestionar de forma eficaz la parcela comunicativa de un club.

“Si has estado en el otro lado, trabajando de parte de los medios, lo entiendes todo mejor: las necesidades que pueden tener, lo que te pueden pedir en cada momento, cómo ayudarles para que puedan hacer mejor su trabajo...”, sugiere Alberto Marcos, para el que desempeñar un puesto de este tipo “sin mucho conocimiento previo” puede resultar, cuanto menos,

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

“complicado”. “Necesitas un mínimo conocimiento de redacción. Te sorprenden las cosas que te encuentras de gente que viene del sector audiovisual. Que un club comunique las cosas así da una imagen nefasta”, precisa Garrido.

4.2. Funciones variadas: de la gestión de redes al reglamento televisivo

Todos los entrevistados convinieron en identificar dos funciones entre las de mayor importancia dentro de su trabajo: ser el enlace entre los medios de comunicación y el club y mantener informados a los aficionados acerca de la actualidad del equipo. Pero en cada entidad, en función de los miembros que componen el departamento y la estructura de la organización, los directores de comunicación asumen tareas muy variadas.

La gestión de las redes sociales se configura como otro de los puntos clave. Para Diego Alcalá, es un factor que supone entre el 70 y el 80% de su tiempo de trabajo. “A día de hoy, las redes son el mayor escaparate de imagen de un club. Lo que la gente sabe del Mirandés, lo sabe por las redes. A las ruedas de prensa acuden los periodistas y ellos lo cuentan en el medio, pero las RRSS suponen la forma más pura de comunicarte con tu afición”, puntualiza. “Producimos noticias corporativas e informativas, por ejemplo, de cada entrenamiento, pero no ocupan tanto como generar contenido para las redes sociales”.

Los canales de comunicación con la afición también copan las jornadas de Víctor Garrido. “El hecho de que el seguidor conozca lo que ocurre en el día a día es esencial. Administrar la web y las redes es mi tarea principal; comunicar, en definitiva”. “Es lo que más tiempo lleva y lo que más al día hay que tener”, expone Sara Sánchez.

Los objetivos varían en cada estructura. Para Mario Miguel Nieto, lo crucial resulta “ser el enlace entre los medios y el club, entendiendo que para la gente de fuera tú eres club y que para la gente de dentro eres prensa”. Reconoce que este es “un equilibrio difícil”, pero que la percepción “está cambiando mucho”. “En el club algunos piensan que tú trabajas para los periodistas, o que eres capaz de decirle al periodista lo que tiene que escribir. Y, por supuesto, no es así”, aclara. “Una tarea que ha cambiado respecto a los últimos años es que nosotros somos generadores de contenido. Es fundamental crear contenidos de interés, fundamentalmente dirigiéndonos a nuestros aficionados o, incluso, a potenciales seguidores que se sientan atraídos con las cosas que publicamos nosotros y que cojan un cierto cariño hacia el club”.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Además de ejercer como nexo de unión entre exterior y entidad, el departamento de comunicación del Real Valladolid también se encarga de elaborar los contenidos de la página web y de hacer valer el reglamento televisivo. “En ese reglamento está especificado hasta el más mínimo detalle de todas las cosas que tienen que cumplirse durante la retransmisión de un partido. Yo soy el responsable de que todo eso se lleve a cabo. Si no ocurre, hay sanciones que nos impone directamente LaLiga. Es una responsabilidad muy importante”, comenta Nieto.

La situación cambia en entidades como la Ponferradina, en la que su jefe de prensa, Javier Santiago, es el único miembro del área comunicativa, frente a clubes como el propio Real Valladolid en el que trabajan tres profesionales. “En un club como el nuestro, pequeño, todo el mundo hace de todo. Somos polivalentes. Si nos centramos en mis labores propias, estas serían coordinar las informaciones, la imagen y los contenidos que el club transmite al exterior, por un lado; y coordinar las relaciones de los medios de comunicación con la entidad, por otro”, especifica. “Este año es el de nuestro centenario, y me ocupo de parte del trabajo organizativo de los actos que estamos haciendo”, comenta.

En el Burgos CF, Rubén Urbaneja también asume funciones muy diversas: “Atención a medios, diseño gráfico, desarrollo de imagen corporativa, *merchandising*, audiovisual, gestión de marcadores, ayuda al departamento comercial con dossiers o presentaciones...”. En su figura se concentran más deberes de los habituales en un jefe de prensa. “En pretemporada estaba yo solo en comunicación y tenía que estar gestionando las obras del estadio”, sitúa como ejemplo.

Los partidos del fin de semana son el eje que vertebra el resto de elementos, pero los días sin competición exigen, igualmente, una dedicación continua. Los directores de comunicación gestionan todas las necesidades de los medios. “Es una labor que de puertas para fuera no se ve, la que menos luce, pero es fundamental”, traslada Alberto Marcos. Unionistas, un club de fútbol popular (sus socios son los dueños del club y parte activa en todas las decisiones), hizo historia en el mes de mayo al recaudar 300.000 euros en solo cuatro días para cambiar el césped de su estadio.

El departamento de comunicación tuvo un peso absolutamente fundamental en la iniciativa: planteó la idea, la difundió con éxito en redes sociales y consiguió que apareciese en multitud de medios nacionales. De no haberse alcanzado el objetivo, la entidad hubiese corrido un

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

serio riesgo de desaparición. “Sabemos que tenemos bastante tirón en redes. Es un canal muy importante, pero no pensábamos que fuera a ser así ni en el mejor de los escenarios”, admite. Más allá de lo rutinario, los departamentos de comunicación demuestran estar preparados para responder ante cualquier situación de adversidad.

Los clubes también ponen un ojo especial en sus patrocinadores, a los que los departamentos de comunicación tratan de mimar. “Se les da un valor añadido para que ellos vean el retorno de su inversión. Mis compañeros de *marketing* trabajan con una herramienta que analiza todas las publicaciones en redes sociales, y extrae dónde aparecen las marcas tanto en vídeo como en texto. Ponemos un especial cuidado. Son los que nos dan de comer”, manifiesta Carolina Méndez.

“En vez de grabar un vídeo gracioso en la grada, lo hago en la sede de un patrocinador. Las ruedas de prensa de presentación siempre se las dedicamos a ellos: anunciamos la continuidad del convenio y exponemos al jugador”, ejemplifica Víctor Garrido, que considera esencial que se “sientan parte de la familia”. En opinión de Maikel Rodríguez, el departamento de comunicación puede ser “una parte muy importante del área comercial. Todos los acuerdos con los patrocinadores necesitan nuestro altavoz para que estén contentos: fotos de su valla en el estadio, de su logo en la camiseta, etc.”.

Todos los entrevistados responden afirmativamente al ser cuestionados sobre si los departamentos de comunicación de sus clubes han crecido, en número de integrantes, en responsabilidades o en ambos aspectos, a lo largo de los últimos años. Por ejemplo, Mario Miguel Nieto recuerda que en el último ascenso a Primera División del Real Valladolid, en el año 2018, se encontraba “solo”; en la actualidad, cuenta con la ayuda de dos compañeros más pese a haber rebajado la carga de trabajo.

4.2.1. El control del mensaje

Entre sus múltiples cometidos, los directores de comunicación también se encargan de vigilar el mensaje que ofrecen los protagonistas de su club. En mayor o menor medida, todos reconocen su intercesión para que los jugadores, entrenadores o directivos no se desvíen del rumbo marcado. “Sé que la gente con peso, en el 90% de los casos, va a saber manejar las situaciones. Para el otro 10% estoy yo”, concreta Mario Miguel Nieto.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Nadie quiere que los protagonistas alejen el foco de atención hacia lugares que no convienen a la organización. Javier Santiago desvela el procedimiento: “Cuando uno sale a rueda de prensa, le informamos de cómo está la actualidad, por dónde pueden ir las preguntas, cómo creemos que serán las cosas en esa comparecencia...”.

Aunque en algunos ámbitos funcionen como tal, las entidades deportivas no se comportan como empresas al uso. “Tenemos más de 30 portavoces, cada uno con una formación, de un padre y una madre. Eso nos hace ser una empresa muy atípica. En Iberdrola, por ejemplo, tú puedes programar quién va a ser el portavoz, qué va a decir y cuándo lo va a decir; aquí, cada día hay una rueda de prensa y se pueden generar muchos problemas”, enfatiza Nieto, que admite que hay “futbolistas muy preparados para ponerse delante de un micrófono, que tienen esa habilidad, les gusta o gozan de cierta experiencia; pero otros no están cómodos, no lo hacen bien, no les gusta. La habilidad del jefe de prensa es, precisamente, apartar a esas personas cuando llega un momento delicado”.

La del asesoramiento de los deportistas es una práctica común. Urbaneja coloca ejemplos concretos. “Les comentamos: “Oye, este periodista te puede hacer preguntas un poco comprometidas, estate preparado; con este otro no hay ningún problema, solo te va a preguntar por el partido que viene y por el que ha pasado...”. Lo hacemos más con el míster que con los jugadores. Los viajes a las Islas Canarias suelen generar polémica. Una vez, nuestro técnico hizo un comentario sobre el clima y se levantó una polvareda enorme. Le comenté que de eso no podía volver a hablar porque se provoca un problema: ya no se habla del partido, sino de que hace calor en Las Palmas. Les asesoramos y ayudamos”.

Alcalá aporta más ejemplos prácticos desde el Mirandés. “Tengo la costumbre de quedar con el jugador diez minutos antes y decirle por dónde creo que van a ir. Los periodistas son los que siempre están aquí y sé por dónde van a tirar las preguntas. Recientemente sacamos a un futbolista al que le queda un año de contrato. Sabe que está en el mercado desde el año pasado porque hay interés por él. Le dije que lanzase balones fuera: estábamos a final de temporada y no teníamos hecha la salvación. Tenía que decir que estaba centrado en acabar bien y lograr el objetivo”. Reconoce que “es feo si vienes del periodismo informativo y en cuanto a los cánones del periodismo, porque le estás diciendo lo que tiene que decir”, pero que para ellos “es primordial”.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

“Si hay algún tema un poco complicado o de actualidad y sabes que le van a tirar por ahí, siempre intentas ayudarle y enfocar el mensaje en función de lo que le mejor le venga al club o incluso a él”, añaden desde Unionistas. El departamento puede llegar a modificar las palabras que los futbolistas y los entrenadores ofrecen a los medios y a los aficionados. “Siempre les ponemos en preaviso de lo que puede suceder en la sala de prensa. En algún momento guiamos el mensaje, pero les doy mucha libertad. Confío plenamente en ellos. Son gente muy preparada. En algunos casos son ellos mismos los que te preguntan qué decir”, asegura Maikel Rodríguez.

4.3. Una relación muy estrecha

Tal y como se reflejó en el apartado de metodología de la presente investigación, múltiples autores han reconocido en los últimos tiempos ciertas dudas acerca de si el *marketing* y la comunicación deben convivir como elementos diferenciados o integrarse en una sola unidad. Los clubes deportivos profesionales de Castilla y León analizados apuestan, por lo general, por la segunda línea: colaboración estrecha y, en algún caso, hasta unión entre departamentos.

En el Burgos CF, ambas áreas están integradas desde la temporada 2020-21. En el Mirandés, los dos empleados de comunicación trabajan “codo con codo” con la responsable de *marketing*. “Nos situamos en la misma isla dentro de las oficinas. Nuestro día a día toca muchas cosas y nos repartimos las funciones. Gracias a tenerla tan cerca, ha habido cambios: ahora, todo lo que publicamos lo intentamos monetizar”. A efectos prácticos, ya es “una más” dentro del departamento de comunicación.

La incorporación de la visión del *marketing* ha cambiado la línea comunicativa mirandesista. “Si sé que un vídeo me funciona más los viernes a las 18:00 porque es cuando la gente está con el móvil, intentamos lanzarlo a esa hora. Gracias a nuestra compañera, ahora lo tenemos todo estudiado. Por ejemplo, si un jugador sale con una sudadera en la que aparece un patrocinador, vamos a tener unos números contabilizados de lo que vale eso. Tenemos un acuerdo con LaLiga a través de una plataforma analítica que nos saca datos y conocemos lo que genera. Si son 10.000 euros, ya sabemos cuánto le podemos pedir a esa empresa la próxima temporada: 10.000”.

En la Ponferradina, el encargado de comunicación y el responsable de *marketing* también fusionan sus tareas. “Trabajamos de forma coordinada porque los medios del club son un

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

canal para promocionar a la entidad en todos los sentidos: *merchandising*, imagen de marca... Somos conscientes de que un buen trabajo en ese ámbito genera recursos económicos. Todo va de la mano”, dice Javier Santiago.

Maikel Rodríguez define su relación con el área de *marketing* como “muy estrecha, diaria y de seguimiento. Gran parte de su trabajo final depende de nosotros”. La alianza es bidireccional. Del departamento de comunicación han brotado ideas relacionadas con el *marketing*. “Como novedad, esta temporada lanzamos la campaña Cultugamers, de patrocinio individual de cada jugador. Ha sido una iniciativa que ha rendido mucho y que ha dado juego entre futbolista y patrocinador”.

En el Zamora, el vínculo también resulta “muy cercano”. “Tenemos que difundir sus acciones y estar muy pendientes de todo lo que llega nuevo”, asegura Carlos García. Cualquier iniciativa de *marketing* necesita una continuación en redes sociales. “Todos los días, de lunes a viernes, lanzamos un mensaje de un patrocinador del club en nuestros canales. El director de *marketing* nos dice cuál hay que sacar y elaboramos un *planning*. Los patrocinadores son una parte muy importante de nuestro proyecto, seguramente la segunda pata del banco que más nos aporta tras los socios”, cuenta Alberto Marcos.

Los clubes con presupuestos más bajos, como el UEMC Real Valladolid o el Zunder Palencia, todavía no disponen de un área de *marketing* profesional. “Asumo cosas de ese estilo, pero creo que no debería. Si aquí tuviésemos a una persona de *marketing*, todo eso lo debería hacer él: promocionar la camiseta, efectuar sorteos, insistir en descuentos, etc.”, lamenta Víctor Garrido.

4.3.1. Un cambio de paradigma: *marketing* asume las redes

En la mayoría de los clubes deportivos analizados, es el departamento de comunicación quien asume la gestión de las redes sociales como una de sus grandes responsabilidades, pero en dos de ellas se produce un cambio de paradigma: ya no es el área de comunicación quien se encarga de manejar los mensajes que se trasladan a través de los canales oficiales, sino el departamento de *marketing*.

La carencia de expertos en un mercado incipiente como el del *community management* ha provocado que muchas empresas hayan acudido a perfiles como periodistas para explotar el

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

terreno de la comunicación corporativa, pero con la profesionalización del sector (Benito, 2016 citado por Navío, 2017), al concebir ya al *community manager* como pieza fundamental de la comunicación digital, han comenzado a demandarse especialistas reales en la gestión de redes sociales (Domingo, 2016).

El Real Valladolid CF es uno de los clubes que ha dejado sus RRSS en manos del sector de *marketing*, como explica Mario Miguel Nieto. “Hasta hace dos años eran responsabilidad directa de comunicación. Con el inicio de la pandemia, se salieron para pasar a depender estrictamente del departamento de *marketing* por un cambio de concepto. Antes, las redes sociales eran más informativas, y ahora son un poco más de entrenamiento. La intención es crecer”. Desde el Hereda San Pablo Burgos se aplica el mismo razonamiento. “Desde el *marketing* se hacen cosas chulas. Le dan más peso a los diseños y al componente visual, que es muy importante. Hay mucha gente en *marketing* superválida para poder hacerlo”, cuenta Carolina Méndez.

Las redes sociales han pasado de ser un canal “aséptico y puramente informativo” a convertirse en fuente de “entretenimiento”, prosigue Nieto. “Los números de *engagement* que manejábamos antes eran buenísimos. Éramos el séptimo equipo de Primera División, una locura. El cambio no ha hecho que perdamos esos números. El club continúa teniendo cifras muy buenas, pero está más enfocado hacia intentar generar monetización y divertir. Es un cambio de concepto, pero, evidentemente, entre ambos departamentos hay mucha comunicación”.

Ambas áreas se necesitan y se retroalimentan. “Nosotros les hacemos llegar todas las informaciones del día a día que reflejamos en la web, que tienen más carácter institucional o deportivo, para que ellos las vayan rebotando”, señala el jefe de prensa del Real Valladolid, cuyo departamento, gracias a delegar funciones, ha podido diversificar sus tareas. “Hace un año, aproximadamente, se crearon unas cuentas específicas de cantera que sí maneja el área de comunicación. Se fijan más en lo deportivo, en la información. Como en las redes del club la matriz ya adquiere un concepto más global, con cada vez más seguidores de fuera de España, queríamos diferenciar los contenidos y no dejar al fútbol base cojo”.

“Puede pasar que la gente de *marketing* haga de las RRSS un territorio suyo”, se atreve a aventurar Carolina Méndez, algo que para Nieto no sería “nada extraño”. “Sus contenidos son bien recibidos por parte de los aficionados. También se aprovecha para cuidar a los

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

patrocinadores más allá de dar la información que tengas que ofrecer sobre el equipo”, apunta la directora de comunicación del Hereda San Pablo Burgos.

Resultará interesante comprobar si en los próximos años los departamentos de *marketing* siguen aumentando responsabilidades y asumen de forma definitiva la gestión de las redes sociales. Mario Miguel Nieto lo enfoca como un aspecto positivo para su sector: “De esta forma, el jefe de prensa solo se dedica a la prensa, a la web, a la información y a la comunicación, lo cual le permite centrarse más en su trabajo y hacerlo mejor. Hay un departamento de *marketing* con personas específicas que se dedican solo a esto con el apoyo de una agencia externa. Los resultados están siendo buenos y están dirigiéndose a un público más joven. Son menos prudentes de lo que era yo. El cambio está bien. Nunca es malo evolucionar”.

4.4. Con rumbo, pero sin plan de comunicación por escrito

La existencia de un buen plan de comunicación por escrito puede marcar la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico (Potter, 2002). Esta herramienta es considerada una estrategia básica de previsión de actuaciones que recoge las acciones comunicativas que debe llevar a cabo la empresa (Monserrat, 2014), y que le ayudará a conseguir los objetivos prioritarios que previamente se haya marcado la organización (Cutlip, Center y Broom, 2001).

Pese a la importancia que se le otorga al plan de comunicación en los planteamientos teóricos, solo el 20% de los clubes que forman parte de esta investigación cuentan con él. Curiosamente, ninguno de los conjuntos que participan en las ligas profesionales (LFP en fútbol y ACB en baloncesto) disponen de este documento.

“Probablemente debería haberlo, pero la realidad es que en el día a día es muy difícil redactar una biblia que puedas seguir”, argumenta Javier Santiago. La falta de tiempo es el principal escollo que encuentra Alberto Marcos: “Tenemos 1.000 tareas y, básicamente, no hay tiempo para complicarse. Hay cosas que un departamento debería llevar más a fondo, pero que por falta de recursos no podemos ejecutar. Es inviable”. “No lo hemos hecho nunca”, admite Carolina Méndez, que, como Víctor Garrido, va “semana a semana”. En el Real Valladolid existen “líneas básicas, pero ningún dogma de fe”.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Solo dos clubes cuentan con él: la Cultural Leonesa y el Zamora, equipos que en la temporada 2021/22 han militado en Primera RFEF. “Al final de la campaña, siempre hacemos un balance de lo que ha sido el año a nivel de comunicación y hacemos un esbozo de lo que queremos que sea el siguiente”, explica Maikel Rodríguez acerca del proceso para su construcción en el equipo leonés. “Trato de tener la colaboración de los medios, porque quizá de año en año tengan necesidades diferentes: entrenamientos abiertos, más entrevistas... Pretendemos ayudarles de cualquier manera”.

De esta forma, la Cultural desarrolla por escrito “un plan de lo que puede ser el curso, con la normativa de prensa que trasladamos a comienzos de temporada a los medios para que conozcan el protocolo de actuación. Internamente, marcamos lo que va a ser el funcionamiento de nuestros canales y redes sociales. Durante toda la campaña tenemos un seguimiento mensual del trabajo, de crecimiento de las publicaciones en redes, de qué funcionó y qué no... Vamos siguiendo ese plan para saber lo que tiene éxito”.

El Zamora, como expone Carlos García, también cumple con los cánones que aconsejan contar con este recurso: “Lo revisamos cada año por si hay algo que modificar. Al principio de la temporada se lo comentamos a los jugadores y al cuerpo técnico. Nos presentamos y les enseñamos cómo llevamos la comunicación. Hay líneas maestras, forma de actuar, etc., y los futbolistas pueden ver cómo trabajamos”.

Recientemente, LaLiga ha comandado un proyecto conocido como LaLiga Impulso para ayudar a crecer a los clubes de Segunda División por medio de los fondos inyectados por el acuerdo con el fondo CVC, que otorgó una importante ayuda económica a las entidades a cambio de la cesión de una parte de sus derechos de televisión durante los próximos 50 años. Una de las prioridades de la iniciativa es que los clubes del fútbol profesional generen un plan de comunicación.

“Dentro de las reuniones que estamos teniendo con LaLiga Impulso, uno de los aspectos que fomentan es la potenciación o especificación de ese plan de comunicación. Aunque no existe ahora, lo habrá dentro de poco”, advierte Mario Miguel Nieto. El Burgos también trabaja en su creación. “Lo pide LaLiga y lo quiere el club. Yo puedo irme mañana, pero debe quedar un documento en base al que trabajar. Estamos en pleno proceso de elaboración de una estrategia a largo plazo”. El Mirandés también pretende contar con él en pocos meses. “LaLiga Impulso

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

nos pide tipificar todo y escribir qué hacemos en el día a día sobre un canon”, asevera Diego Alcalá.

Ninguno de los clubes manifestó disponer de otras herramientas como Plan Estratégico de Reputación e Imagen, Manual de Gestión de Imagen y Comunicación, Mapa de Públicos o Manuales de Identidad Visual.

4.4.1. La comunicación interna, una pata a mejorar

Los clubes consultados también reconocieron carencias en su manejo de los mensajes internos, otra de las patas de la estrategia comunicativa que pretende mejorar LaLiga Impulso. “Estoy, junto con el director del gabinete de presidencia, David Espinar, en reuniones con LaLiga para tratar diferentes temas. Uno de ellos es este. No sé cómo va a quedar, pero sí que se le va a dar muchísima importancia”, referencia Nieto.

“Queremos mejorar la comunicación interna porque nos lo pide LaLiga”, admiten desde el Burgos CF, con el objetivo de que esta sea “fluida y que todo el mundo sepa lo que tiene que saber”. “Si te encuentras con alguien en un bar, lo que le cuentes como empleado o presidente es importante. Si contradices la versión oficial del club, tenemos un problema. La entidad está pendiente de nombrar a alguien que se encargue de la comunicación interna. LaLiga recomienda que sea un miembro de recursos humanos o un alto cargo. En principio no pasará por nosotros”, añade el jefe de prensa Rubén Urbaneja.

Las entidades de LaLiga, de gran estructura, necesitan mejorar sus sistemas internos, pero no ocurre lo mismo en otros clubes profesionales como el Zunder Palencia. En la organización solo hay tres empleados. “Nos llamamos entre nosotros para contarnos las cosas y ya está”, zanja Sara Sánchez. “En el UEMC Real Valladolid tampoco merece la pena tener un plan de comunicación interna. Cuando eres tan pequeñito, no resulta necesario. Solo tienes que conectar a entrenador, capitán, dirección deportiva y directiva”, secunda Víctor Garrido.

Algo parecido ocurre en Hereda San Pablo Burgos, que, pese a haber ganado títulos europeos como la Basketball Champions League en los últimos años, no dispone de un amplio organigrama. “En empresas más grandes sí es mucho más importante para establecer relaciones, pero aquí no. Somos un club modesto”, dice Méndez.

Unionistas sostiene el mensaje: “La estructura que tenemos no es tan grande como para este tipo de cosas”. Incluso en la Ponferradina, consolidada en Segunda División, tampoco se ha

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

tenido en cuenta hasta ahora: “Este es un club muy pequeño. No hay una instrucción que diga que el departamento se encarga de marcar unas pautas de comunicación interna. En las oficinas trabaja prácticamente toda la entidad. En esa línea debemos profundizar, porque LaLiga obliga a ello con el proyecto Impulso”.

4.5. El *marketing* son los goles: ¿cómo influyen los aficionados?

“El *marketing* son los goles. Si ganas los partidos puedes hacer lo que te salga de las narices: la afición lo va a recibir bien”. Esta frase, enunciada por Mario Miguel Nieto, esconde una realidad incuestionable para todos los directores de comunicación que participan en el estudio: el resultado deportivo modifica el sentir de los seguidores y estos, a su vez, pueden alterar las iniciativas comunicativas planificadas por el club.

“Es un gran problema que tenemos en esta empresa: quieras que no, siempre vas a depender del resultado. A mí no me va a funcionar igual un vídeo cuando llevamos cuatro derrotas consecutivas como un tuit, simplemente con texto, cuando ganas. Las métricas están ahí. Un día de partido no funciona lo mismo si pierdes que si vences”, afirma Diego Alcalá, para el que está claro que el posicionamiento de los *fans* puede llevar a modificar o cancelar planteamientos.

“Yo comunico para la gente. Si un tema puede molestar o enfadar, cambiamos el discurso, sin ninguna duda. Quizá no la campaña que has lanzado de forma completa, pero sí que puedes adaptar el mensaje en función de los comentarios que haya”. “Claro que influye”, puntualiza contundente Urbaneja en la misma línea.

Javier Santiago asevera estar “siempre pendiente de la reacción de los aficionados”, tanto a través de las redes sociales como del “cara a cara”. “Todo lo que hacemos tiene una repercusión inmediata que nos llega por todos lados. Puedes ver que algo no cala o no gusta en la gente y no pasa nada por modificarlo; otras veces, aunque otra iniciativa que tome el club no triunfe, percibes que tienes que persistir porque crees que a medio-largo plazo va a ser comprendida o va a dar el resultado que estás buscando”.

En realidad, Mario Miguel Nieto considera que “más allá de la opinión de los aficionados”, lo que realmente influye es “el marcador”. “Es el origen de todo. Hay cosas con las que seguimos adelante a pesar de que consideramos que no es el mejor momento deportivo, pero que merecen la pena porque suponen un tema social o estratégico, pero hay otras muchas que

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

tienes que desechar porque no es el momento. No tiene sentido. Para hacer una cosa que los aficionados consideren que es una provocación, mejor no hacer nada. Ya habrá otros momentos”.

Los malos resultados del Zamora en la campaña 2021-22 condicionaron la línea de actuación en redes sociales: “A veces quería contestar a los jugadores y hacer alguna gracia, pero la afición lo ve como que te estás mofando de ellos. Pongo un ejemplo: yo subía fotos de los jugadores riéndose en el entrenamiento para enseñar que, pese a que las cosas iban mal, había un buen clima y que esto se iba a sacar, pero era palo tras palo en los comentarios. Hay mucha gente que se fundamenta en críticas destructivas y no constructivas. Las redes sociales son así”.

Al igual que el Zamora, el Hereda San Pablo Burgos cerró el curso con un inesperado descenso de categoría. “Los memes nos funcionan bien. Cuando los resultados han ido peor, nos han caído un montón de palos. Yo veo el deporte como lo que es: entretenimiento. Desde dentro nos va la vida en ello, pero como aficionado te lo pones para desconectar de tus cosas o porque es tu afición. Si has perdido, haces un meme y te ríes un poco. No puede ser todo tan serio”, considera Carolina Méndez.

“En un contexto en que los resultados te condicionan, siempre estás expuesto a pasar de ser muy gracioso y dinámico a que te digan “yo estoy sufriendo en casa y tú contándome chistes” en solo una semana”, advierte Javier Santiago.

4.6. El contexto marca la proyección internacional

Cada vez de forma más pujante, los clubes deportivos buscan la internacionalización y el acceso a nuevos mercados para optar a vías de ingresos que todavía no han sido explotadas. Los departamentos de comunicación ayudan a alcanzar rincones que, normalmente, llegan marcados por los jugadores de los que disponen en plantilla.

Entre el 2019 y el 2020, un acuerdo de patrocinio entre diversas empresas chinas llevó a Gao Leilei a la SD Ponferradina. El aterrizaje del futbolista asiático en El Bierzo permitió que el club blanquiazul traspasase fronteras. “Hicimos multitud de campañas específicas con él. El jugador tenía la voluntad de utilizar su imagen para promocionar Ponferrada en China. Creamos una cuenta en Weibo, la red social más seguida en su país, y obtuvimos un *feedback* buenísimo”, relata Javier Santiago.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Ahora, la entidad ponferradina cuenta en sus filas con el portero iraní Amir Abedzadeh. “En Irán es una celebridad. Hemos llegado a unos lugares a los nunca habiésemos accedido sin él. El incremento de seguidores que hemos tenido en Instagram es brutal, y hemos aparecido en medios de allí. Ahora, se trata de intentar aprovechar esa repercusión. No siempre es fácil: no resulta tan sencillo como parece vender una camiseta a Irán. La línea es ir por ahí, y es uno de los proyectos en los que trabajamos con LaLiga Impulso”.

La Cultural Leonesa, como cuenta Maikel Rodríguez, se ha beneficiado de la llegada de un jugador panameño, Fidel Escobar, al Reino de León. “En Instagram crecimos 1.500 seguidores en una hora. Fue una auténtica locura. En el informe que nos llegó del mes lo pudimos corroborar: hizo que Panamá fuese el segundo país que más seguidores aporta al Instagram de la Cultural después de España. Cada publicación de Fidel es de las más comentadas y más compartidas”. Otro futbolista del mismo país americano, César Yanis, revoluciona las redes sociales del Zamora: “En las tres primeras horas desde el anuncio de su incorporación, subimos 1.300 seguidores en Instagram. Nos quedamos locos. Pasamos de 700 u 800 ‘me gustas’ a tener 4.000”.

Los números de alcance que generan los departamentos de comunicación en los canales del club, al hacer llegar a la entidad a todos los lugares del mundo, se aprovechan desde los departamentos comerciales para obtener acuerdos económicos beneficios. “Otra de las exigencias de LaLiga Impulso es aterrizar en dos o tres mercados. Estamos valorando a qué mercados hacerlo y cómo: realizar eventos en un país ‘x’, abrirte a medios y que aparezcas en alguna noticia puntual...”, adelanta Rubén Urbaneja. El contexto marca la proyección internacional, pero el área de comunicación se presenta como un elemento esencial para aprovechar oportunidades.

4.7. Buenas relaciones con los medios pese al mayor control

Los directores de comunicación presumieron de mantener una buena relación con los periodistas deportivos que siguen la actualidad de sus equipos. “A veces puede haber algún calentón, rencilla o discusión, pero considero que estoy para ayudar y para hacer de puente entre ellos y el club. Siempre intentaré ayudar. Tenemos en cuenta sus peticiones”, aclara Alberto Marcos.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Después de convivir con los periodistas de medios durante gran parte de su trayectoria, Maikel Rodríguez reconoce “choques” ahora que sus objetivos se cruzan. “Cuando entré aquí, sabía que iba a tener encontronazos con ellos, y así fue. Yo defiendo una cosa y ellos, otra. Es inevitable. Me toca defender lo mío, y ahora es el club”, admite, pero matiza que, lejos de asuntos puntuales, el *feeling* es “muy bueno”.

Algunos clubes, como el Real Valladolid, han limitado el acceso a las entrevistas. “Los medios de comunicación tienen que entender que los clubes cada vez cuidan más su propia imagen. El hecho de que haya muchos portavoces puede generar problemas innecesarios. Si yo pongo a una persona que no está preparada delante de un micrófono y dice algo inoportuno, el problema que se genera para el club es grande”, apunta Mario Miguel Nieto, que ofrece ejemplos concretos: “Cuando se cambió el césped del Nuevo José Zorrilla hace tres años, durante el proceso me reclamaron entrevistas con el jardinero. Él me decía que quería darlas, pero no se le permitió. Después, en un partido contra el Barcelona, el césped presentó una imagen dramática y eso dio la vuelta al mundo. Me crucé con él después del encuentro y le dije: “¿Qué? ¿Vas a seguir queriendo dar entrevistas? Imagínate que ahora al lado de la foto del césped está tu imagen”. Hay un portavoz del club que es quien tiene que hacer esas cosas; él, no”.

En entidades de menor seguimiento mediático, en cambio, son las propias entidades quienes reclaman la atención de los medios. “Nos gustaría que nos pidiesen más entrevistas y no tener que ir a darlas”, precisa el jefe de prensa del Burgos. “Mi papel no es poner pegas. Decimos que sí a todo. No hay límite. Si quieren hablar con el entrenador y el entrenador quiere atenderlos, estupendo. Mi papel es facilitar. No me quiero meter en broncas. Es muy importante que se hable de nosotros, cuanto más mejor”, concreta Víctor Garrido.

Las rutinas productivas de los medios se tienen en cuenta en la labor diaria de los departamentos de comunicación. “Enviamos todo tipo de vídeos a las televisiones. Para las radios, siempre grabamos el audio de las ruedas de prensa para que los que no hayan estado lo puedan emitir”, expone Carolina Méndez. En la Ponferradina, la percepción “es que el propio periodista tiene un vínculo emocional con nosotros. Más allá de que la objetividad tiene que primar y que hay que criticar cuando toca, es una relación de cercanía. A todos nos viene bien”.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

“Del mismo modo que yo me pongo en su lugar, ellos se tienen que poner en el mío. Entienden cuando hay veces que les digo que no”, proclama Mario Miguel Nieto, que reflexiona sobre los intereses de ambos lados: “Tenemos nuestras confrontaciones, pero siempre con respeto. Mi función es facilitar a los periodistas su trabajo. A veces dicen que vamos en el mismo barco, pero no, cada uno va en el suyo y a veces terminamos en el mismo río. Cuando no vamos por el mismo, tengo que hacer lo mejor para mi empresa. Muchas veces, a diferencia de otros clubes, recibimos la felicitación de los periodistas porque concedemos entrevistas y los protagonistas salen a rueda de prensa”.

“Si hay jugadores que no realizan entrevistas con los medios, evito hacerle una por parte del club para que ningún periodista piense que le estoy quitando el pan. Prefiero evitar eso para que si algún día da una entrevista sea con ellos o en una sala de prensa. Procuero alimentar los medios propios, pero sin pasarse. Ese es mi concepto. El periodista va a intentar conseguir lo que quiere porque es su obligación, pero tú tienes que defender los intereses de la empresa que te paga. Siempre debe haber una situación de respeto entre ambas partes y conocer exactamente qué te pide, por qué y qué harías tú en su lugar”, recalca el jefe de prensa del Real Valladolid.

5. CONCLUSIONES

Esta investigación ha contribuido al estudio en profundidad de un territorio poco explorado, el trabajo de los departamentos de comunicación de clubes deportivos, a través de diez entrevistas a los responsables de comunicación de las entidades profesionales de fútbol y baloncesto de Castilla y León. Así, se ha comprobado su papel crucial dentro de las organizaciones, gracias a su función de elementos vertebradores en la relación entre aficionados y clubes.

En cuanto a la primera pregunta de investigación (“¿Qué funciones llevan a cabo los profesionales de los departamentos de comunicación de los clubes deportivos profesionales de Castilla y León?”), los resultados obtenidos muestran que, esencialmente, los responsables de estas áreas tratan de cumplir una doble tarea: ejercer como nexo entre el exterior y el interior del club y atender de la mejor manera posible a los medios de comunicación que cubren la actualidad del equipo.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

La gestión de las redes sociales es otra de sus principales responsabilidades. Además, los 'Dircom' manifiestan ejercer multitud de cometidos adicionales: hacer cumplir el reglamento televisivo, diseñar la línea gráfica y la imagen corporativa, asesorar a los deportistas, dirigir el mensaje de los protagonistas, promocionar el *merchandising* oficial, etc. Como afirman Chadwick y Arthur (2007), se confirma que "los cambios experimentados en la industria, como los derechos televisivos, las estrategias de patrocinio, el posicionamiento de marca o los nuevos soportes comunicativos al amparo de las TIC", han dado un vuelco a los roles y la importancia de estos departamentos.

Se cumple, de la misma manera, lo enunciado por Ballesteros (2021) en cuanto al desarrollo de las responsabilidades del departamento de comunicación, que, según este autor, podría ser el que más ha aumentado dentro de los clubes de fútbol. En función del tamaño de la estructura de cada entidad y de su organización, los miembros de comunicación son capaces de asumir cometidos muy diversos y que se relacionan con el sector social, comercial o administrativo. Además, todos los entrevistados reconocen que tanto sus funciones, por un lado, como los efectivos que componen el departamento de comunicación, por otro, han aumentado en los últimos años.

La segunda pregunta de investigación ("¿Existe una planificación general estratégica y una filosofía corporativa que lidere en plazos temporales el devenir de la entidad?") revela que tan solo dos de los diez clubes analizados disponen de un plan de comunicación por escrito que refleje los objetivos comunicativos de la entidad y cuál es la estrategia a seguir para conseguirlos.

Ninguna de las entidades que forman parte de la Liga de Fútbol Profesional o de la Asociación de Clubes de Baloncesto, ambas consideradas deporte profesional por el Consejo Superior de Deportes, cuenta con esta herramienta. Ningún club, a su vez, ha desarrollado otras como Plan Estratégico de Reputación e Imagen, Manual de Gestión de Imagen y Comunicación, Mapa de Públicos o Manuales de Identidad Visual.

Esta conclusión ratifica lo señalado por Ballesteros (2021) acerca de que la mayoría de organizaciones deportivas apuestan por una comunicación fruto de decisiones no programadas, y que a menudo las estrategias *online* no se encuentran correctamente dirigidas. A pesar de que el plan de comunicación es tildado de "estrategia básica" por autores como Tur y Monserrat (2014) o Garrigós (1996), así como considerado un factor clave para

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

conseguir los objetivos marcados (Cutlip, Center y Broom, 2001) y fundamental en la gestión (Potter, 2012; Hernández, 2013), los departamentos de comunicación parecen no observarlo como un asunto prioritario.

Varios de los entrevistados auguran que el porcentaje de clubes que dispondrán de él irá en aumento, al ser una de las exigencias de la organización LaLiga a raíz de los fondos económicos aportados a las entidades por el fondo CVC. De la misma manera, varios de los entrevistados señalan a la volatilidad de la industria del deporte, con el resultado deportivo como factor decisivo para la ejecución de las estrategias previstas, como un hándicap importante para poder aferrarse a un plan de comunicación redactado de antemano.

Además, y pese a considerar autores como Jaén et al. (2006) que la comunicación interna posee un valor incalculable como herramienta de gestión y que resulta imprescindible para la dirección de la empresa, la gran mayoría de los responsables de comunicación reconocen no poseer canales eficaces de contacto entre las distintas áreas del club. Esta rama de la comunicación, que según Villamil (2017) es vital para alcanzar un notable funcionamiento de la empresa y la consecución de objetivos, es otra de las vertientes que las entidades deportivas profesionales de Castilla y León deben mejorar.

Respecto a la tercera pregunta de investigación (“¿Cuál es la relación entre el departamento de comunicación y el área de *marketing* del club?”), queda reflejado que, en muchos casos, la colaboración entre ambos departamentos es muy estrecha y que, incluso, algunos clubes han llegado a fusionarlos. En el Burgos CF, el área de comunicación y *marketing* se trabaja como una única especialidad desde la temporada 2020-21.

Además, en otras entidades, pese a quedar reflejados en el organigrama como sectores diferentes, la integración de ambos es un hecho oficioso. Los responsables de comunicación trabajan codo con codo con sus compañeros de *marketing*, que necesitan a los primeros para, entre otras cuestiones, dar visibilidad a los acuerdos comerciales que suponen un beneficio monetario para el club. La incorporación de la visión del *marketing* a los encargados del área de prensa ha afectado a la línea comunicativa de clubes como el CD Mirandés.

En la misma línea, se ha detectado que en dos de las entidades, Real Valladolid CF y Hereda San Pablo Burgos, se ha producido un cambio de tendencia: ya no es el departamento de comunicación quien se encarga de las redes sociales, sino el de *marketing*.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Investigadores como Benito (2016, citado por Navío, 2017) explican que la ausencia de especialistas en *community management*, un sector en auge, ha posibilitado que las organizaciones acudan a los periodistas para encargarles la gestión de la comunicación corporativa de sus empresas. Ahora, cuando el *community manager* ya se concibe como una figura básica en la reputación digital, se priorizan expertos reales en redes sociales (Domingo, 2016).

Ambos factores pueden explicar que tanto el club pucelano como el burgalés, los dos equipos analizados con mayor cifra de abonados, hayan optado por gestionar sus canales de comunicación oficiales a través de *marketing*. Desde un punto de vista académico, todavía no está claro qué papel juega la comunicación con respecto al *marketing* en el aspecto de la comercialización (Rey, Zambrano y Zambrano, 2015). Estos mismos investigadores aventuran que todavía es pronto para resolver la controversia, pero este asunto podría dar pie a investigaciones futuras que diriman si los departamentos de *marketing* terminan por adueñarse de las redes sociales como elemento propio o si, por el contrario, estas siguen dependiendo de los departamentos de comunicación.

La cuarta pregunta de investigación (“¿Cuál es la relación entre los profesionales de los departamentos de comunicación y los periodistas que siguen la actualidad del equipo?”) refleja una sintonía positiva entre ambos sectores, aunque en algunos casos los primeros han limitado a los segundos el acceso a las fuentes de información. Todos coinciden en señalar que la colaboración es el mejor camino: los clubes necesitan la repercusión en medios y los medios necesitan a los clubes para elaborar contenido de interés. En ocasiones, son los propios equipos con menor foco mediático los que tratan de llegar a los medios a través del envío de notas de prensa o el ofrecimiento de declaraciones. Todas las entidades manifiestan tener en cuenta las necesidades de los medios en sus rutinas productivas de información.

Así, los responsables de los departamentos de comunicación reconocen mantener una relación constante con los medios de comunicación y tratar de obtener de ellos una cobertura favorable, como describe Pescador (2009), pero rechazan la teoría del férreo control informativo expuesta por Boyle (2013). En este punto, resultaría interesante comprobar cuál es la visión de los periodistas de los medios que siguen a estos equipos.

La quinta pregunta de investigación (“¿Qué formación han recibido los responsables de comunicación de los clubes deportivos profesionales de Castilla y León?”) expone que ocho

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

de los diez entrevistados han cursado los estudios universitarios de Periodismo o Ciencias de la Información, pero que entre los responsables de comunicación de los clubes también figuran perfiles que no han recibido ninguna enseñanza específica en comunicación. Todos coinciden en señalar, pese a ello, que disfrutar de una formación relacionada con el sector ayuda a interpretar de mejor manera las situaciones que se presentan en el día a día.

Además, la presente investigación deja otras cuestiones que pueden resultar de interés para los periodistas presentes y futuros: la influencia del aficionado y del resultado en las políticas comunicativas de los departamentos de comunicación, la proyección internacional a la que aspiran las entidades y que llega marcada por el contexto o la necesidades de las organizaciones deportivas de mejorar sus sistemas de comunicación interna. En cualquier caso, y pese a los ámbitos de desarrollo que restan por ejecutar, los departamentos de comunicación se muestran cada vez más relevantes dentro de los clubes deportivos. Se prevé que su importancia no deje de aumentar en los próximos años.

De esta forma, los objetivos generales y específicos de este estudio, como describir el trabajo de los responsables de comunicación, exponer sus funciones en los clubes o analizar sus estrategias, quedan cubiertos. Además, la realización de este Trabajo de Fin de Grado ha supuesto, a nivel personal y profesional, una plataforma para ampliar mi agenda de contactos y una gran oportunidad para conocer de primera mano cómo es el día a día de los profesionales.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw Hill.

Almansa, A. (2006). Gabinetes de comunicación: estudio sobre su presencia en las organizaciones. *Anàlisi*, 34, 223-237. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34/02112175n34p223.pdf>

Arceo, A. (2003). El fútbol y las relaciones públicas en España. *Chasqui*, 84, 26-34. Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/10469/10601/REXTN-C H84-05-Arceo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ballester, L., Orte, C., y Oliver, J. (2003). Análisis cualitativo de entrevistas. *Nómadas*, 18, 140-149. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3991850>

Ballesteros, C. (2014). Relevancia de la Comunicación en el Deporte actual. *EFDeportes*, 197. Recuperado de <https://www.aacademica.org/carlos.a.ballesteros.herencia/2.pdf>

Ballesteros, C. (2021). Propuesta para un plan integral de Comunicación en la Gestión Deportiva. *riccafd: Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10, 160-177. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8234630>

Boyle, R. (2013). Reflections on communication and sport: on journalism and digital culture. *Communication and Sport*, 1, 88-99. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2167479512467978>

Burau, E., Ruperti, S. y Pin, J. (2016). El uso de las TICs como herramientas estratégicas de la comunicación empresarial. *ReHuSo*, 1(3), 23-30. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7047185>

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.

Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red*. Madrid: Alianza.

Chadwick, S. y Beech, J. (2004). *The Business of Sport Management*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=x5RcngEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Chadwick, S. y Arthur, D. (2007). *International cases in the business of sport: más que un club (more than a club)*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al director de comunicación. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, 91, 56-63. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/160/16009111.pdf>

- Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.
- Crawford, G. (2004). Consuming sport: fans, sport and culture. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 6(2), 47-62. Recuperado de <https://repositorioinstitucional.ceu.es/jspui/handle/10637/8729>
- Cutlip, S., Center, A., y Broom, G. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- De Andrés, J. (2000). El análisis de estudios cualitativo. *Atención Primaria*, 25(1), 42-46. Recuperado de <http://www.unidadocentemfyclaspalmas.org.es/resources/4+Aten+Primaria+2000.+Analisis+de+Estudios+Cualitativos.pdf>
- Domingo, A. (2016). La profesionalización del community manager. *IEDGE*. Recuperado 15 mayo 2022, de <https://www.iedge.eu/antonio-domingo-la-profesionalizacion-del-community-manager>
- Dos30' (2021). *Lo + visto 2021*. Recuperado de <https://www.dos30.com/actualidad/wp-content/uploads/2022/01/LO-VISTO-2021.pdf>
- Enrique, A., Madroñero, M. G., Morales, F. y Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=i-dn81dxK0sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Escuela de Organización Industrial. (2010). *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación*. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20519/nuevos-modelos-de-gestion-y-funcion-de-los-responsables-de-comunicacion-estudio-sobre-el-modelo-espanol-de-gestion-y-reporting-de-intangibles-para-un-dircom>
- European Communication Monitor. (2010). *Status quo and challenges for public relations in Europe*. Recuperado de <http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/2018/03/ECM-2010-Results-ChartVersion-European-Communication-Monitor-Trends-Strategic-Communication-Management-Corporate-Communication-Public-Relations-PR.pdf>
- García, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=a11xrD5Ji0wC&printsec=frontcover&dq=altavoces+de+la+actualidad&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=altavoces%20de%20la%20actualidad&f=false
- Garrigós, J. (1996). Cómo elaborar un plan de comunicación. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 9, 16-20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=154735>

- Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.
- Ginesta, X. (2009). *Las tic y el deporte: un análisis de la primera división española de fútbol*. (Tesis doctoral. Universitat de Barcelona). Recuperado de https://www.academia.edu/38941612/TESIS_DOCTORAL_Presentada_por
- González, M. (2004). *Análisis del deporte en la sociedad y su reflejo en los medios de comunicación en España*. (Tesis doctoral. Universidade da Coruña). Recuperado de <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/806>
- Grunig, J. y Hunt, D. (1984). *Managing public relations*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf
- Hernández, V. (2013). *Comunicación corporativa: de la agencia a plan de comunicación y marketing*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4874381>
- Jaén, M., Luceño, L., Martín, J. y Rubio, S. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé*, 5(1), 3-31. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010122>
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1990). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Keane, J. y Feenstra, R. (2014). Nuevas formas de participación política en el marco de la era digital. *Revista TELOS*, 1, 10-19. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/127547/63795.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata S.L.
- Lewis, R. y Kitchin, P. (2010). *Sport public relations and communications*. Recuperado de https://books.google.co.uk/books?id=ZJ6Bovd6OmAC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&hl=es#v=onepage&q&f=false
- LinkedIn. (2022). *Perfil de LinkedIn de Mario Miguel Nieto*. Recuperado de https://www.linkedin.com/in/mario-miguel-nieto-33a99b42/?original_referer=https%3A%2F%2Fwww%2Egoogle%2Ecom%2F&originalSubdomain=es.
- Lobillo, G. (2013). *La comunicación organizacional en los clubes de fútbol*. (Tesis doctoral. Universidad de Málaga). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=158017>.
- López, I. y Sotillo, S. (2009). La gestión de los recursos intangibles empresariales. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, 11, 1-7. Recuperado de <http://docplayer.es/2626072-La-gestion-de-los-recursos-intangibles-empresariales.html>
- López, L. y Cuesta, U. (2012). Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie. *AdComunica*, 3, 23-25. Recuperado de <https://www.e-revistas.uji.es/index.php/adcomunica/article/view/5056/5662>

- Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.
- Martínez, R. y Duránte, P. (2019). El ejercicio del periodismo de investigación en España. La percepción de su estado actual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 822-839. Recuperado de <https://www.revistalatinacs.org/074paper/1359/RLCS-paper1359.pdf>
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el siglo XXI*. Recuperado de http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf
- Mut, M. (2011). El director de comunicación del cambio. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1, 107-118. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3803387>
- Navío, M. (2017). *La formación para la gestión de las redes sociales en la comunicación de marketing*. (Tesis doctoral. Universidad CEU San Pablo). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=136901>
- Olabe, F. (2015). El mix de comunicación de los clubes de fútbol en España desde la perspectiva de los periodistas deportivos. *Prisma Social*, 14, 85-123. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5435324>
- Olabe, F. (2012). *La comunicación comunicativa de los clubes de fútbol en España con los medios de comunicación como público estratégico*. (Tesis doctoral. Universidad Miguel Hernández). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=60940>
- Oyarvide, H., Reyes, E. y Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>
- Palco23 (2022). *Palencia Basket vuelve a niveles prepandemia y anticipa números negros para el curso 2021-2022*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/palencia-basket-vuelve-a-niveles-prepandemia-y-anticipa-numeros-negros-para-el-curso-2021-2022>
- Parés, M. (1992). *Introducción a la comunicación social*. Barcelona: ESRP-PPU.
- Pescador, M. (2009). *Cómo crear un plan de comunicación. Comunicación corporativa: las relaciones con los medios de comunicación*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3096308>
- Petit, A. (2004). *El plan de comunicación: génesis y desarrollo. Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=934449>
- Potter, L. (2002). *The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*. New York: International Association of Business Communicators (IABC).

- Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.
- Potter, L. (2012). *The Strategic Communication Plan: An overview*. New York: International Association of Business Communicators (IABC).
- PwC y Fundación España Activa (2020). *Termómetro del ecosistema del deporte en España*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/termometro-ecosistema-deporte-espana.html>
- Real Valladolid Club de Fútbol. (2021). *Comunicado oficial: Junta de Accionistas*. Recuperado de <https://www.realvalladolid.es/noticia/comunicado-oficial-junta-de-accionistas-1>
- Rey, J., Zambrano, M. y Zambrano, P. (2015). Comunicación y marketing: ¿convivencia o integración? *Questiones publicitarias*, 1(20), 117-127. Recuperado de <https://raco.cat/index.php/questionespublicitarias/article/view/v20-rey-zambrano-zambrano/440935>
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Rojas, J. L. (2012). *Del fútbol por exceso a la espectacularización de la información en el periodismo deportivo. Propuestas para una mayor diversificación temática de los contenidos*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4222717>
- Sanahuja, G. (2012). Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio. *Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 171-188. Recuperado de <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/adcomunica/article/view/5065/5671>
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.
- Statista. (2018). *Los 25 millones de aficionados de LaLiga: qué piensan y de qué equipo son*. Recuperado de https://es.statista.com/prensa/p/los_25_millones_de_aficionados_de_laliga_que_piensan_y_de_que_equipo_son/#:~:text=En%20torno%20a%2026%20millones,lo%20largo%20de%20la%20temporada.
- Statista. (2021). *Número de lectores diarios de los principales periódicos españoles en 2021*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/476795/periodicos-diarios-mas-leidos-en-espana/>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Madrid: Ediciones Paidós.
- Toyos, F. y Agudo, A. (2003). *Marketing del fútbol*. Madrid: Pirámide.

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

Tur, V., y Monserrat, J. (2014). El plan estratégico de comunicación: estructura y funciones. *Razón y palabra*, 88, 40-58. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5199428>

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.

Villamil, E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16401>

Yori, L., Hernández, J. y Chumaceiro, A. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 274-290. Recuperado de file:///C:/Users/34663/Downloads/Planificacion_de_escenarios_Una_herramienta_estrat.pdf

Amor Arias, M. (2022). *La gestión comunicativa como herramienta estratégica para los clubes deportivos profesionales de Castilla y León*. Trabajo de Fin de Grado en Periodismo. Universidad de Valladolid. Curso 2021-2022.

7. ANEXOS

Anexo 1. Transcripción de las entrevistas a los responsables de comunicación.

<https://docs.google.com/document/d/1GofgKQioJA5aK3Fv8H8pjyCF8jeNPHfzelhvhncsaQ0/edit?usp=sharing>