

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS



Universidad de Valladolid

TFM PROFESIONAL

DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES DE COMUNICACIÓN PARA EL CD BALOPAL

DANIEL RODRÍGUEZ BAQUERO

TUTOR: ÁNGEL CARRASCO CAMPOS

CURSO 2023/2024

MÁSTER EN PERIODISMO DIGITAL: INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo principal el análisis de las acciones y estrategias de comunicación del Club Deportivo Balopal, para desarrollar un diagnóstico de su situación que permita sostener diferentes propuestas y acciones de mejora. Se toma como fundamento teórico las bases de la comunicación corporativa y comunicación deportiva, con especial énfasis en los entornos digitales. Asimismo, durante la elaboración del trabajo he llevado a cabo una metodología cualitativa realizando entrevistas semi-estructuradas a dos directivos del club para poder realizar el análisis de la manera más eficaz. Gracias a estos pasos, he podido llevar a cabo estrategias de comunicación para el club de cara a la próxima temporada (24/25), teniendo en cuenta tendencias actuales en la comunicación corporativa, llegando a la conclusión de que la comunicación es una herramienta fundamental para el desarrollo de un club.

Palabras clave: Comunicación corporativa; deporte; balonmano; estrategias de comunicación; redes sociales; Palencia.

ABSTRACT

The main objective of the following work is to carry out communication strategies for the CD Balopal, based on an analysis and diagnosis of its situation, and prior learning of knowledge about corporate communication. Additionally, during the preparation of the work I have carried out a qualitative methodology by conducting semi-structured interviews with two club managers in order to carry out the analysis in the most effective way. Thanks to these steps, I have been able to implement communication strategies for the club for the upcoming season (24/25), taking into account current trends in corporate communication, reaching the conclusion that communication is a fundamental tool for the development of a club.

Keywords: Corporate communication; sport; handball; Communication strategies; social networks; Palencia.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL TRABAJO	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y ESTRATÉGICA EN ENTORNOS DIGITALES	8
2.1.1. Comunicación Externa e Interna	10
2.1.2. Tendencias en la comunicación corporativa	13
2.1.3. Comunicación Corporativa Deportiva	14
3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CD BALOPAL	17
3.1. PRESENTACIÓN DEL CASO BAJO ESTUDIO: CD BALOPAL.....	17
A) Presencia en redes sociales	19
3.2. ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DEL CD BALOPAL	23
3.3. SÍNTESIS DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	29
4. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	34
4.1. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.....	34
4.2. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	35
5. CONCLUSIONES	41
6. BIBLIOGRAFÍA	43
7. ANEXOS	46
ANEXO I: transcripción de las entrevistas	46

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL TRABAJO

El Club Deportivo Balopal es una entidad deportiva de Palencia cuya práctica es el balonmano y desempeña un destacado papel en la promoción y desarrollo de este deporte en la ciudad. Fundado con el objetivo de fomentar el balonmano entre los más jóvenes, el CD Balopal ha experimentado un crecimiento constante a lo largo de los años, tanto a nivel empresarial como deportivo, ascendiendo de categoría en las últimas dos décadas: desde la Liga Provincial en Valladolid (donde tuvieron que inscribirse ante la falta de competiciones en Palencia), hasta su ascenso en 2012 a Segunda División Nacional, y su reciente ascenso en 2019 a Primera División Nacional.

Este progreso también ha sido a nivel comunicativo, en lo que respecta a su visibilidad y proyección mediática, dado el deporte practicado, que dista de otros deportes más seguidos o vistos en la actualidad, como el fútbol o el baloncesto. El CD Balopal, tal y como detallaremos más adelante, es el tercer club con mayor impacto en Palencia a nivel social, por detrás del Zunder Palencia, y de los diferentes equipos de fútbol (Palencia CF, Palencia Cristo Atlético y CD Becerril). Por lo tanto, esta especialización puede servir para atraer nuevas audiencias, fidelizar las ya existentes e intentar acercar al club a la relevancia obtenida por el Zunder Palencia, que en la próxima temporada baja de categoría a nivel deportivo desde la Asociación de Clubes de Balonmano (ACB). En lo que se refiere

En este sentido, en un entorno cada vez más digitalizado, la necesidad de un plan de comunicación efectivo se ha vuelto imperativa para el club de cara a diferenciarse con respecto a su competencia, la cual ha ido creciendo en la ciudad a través de diversos actores, con la aparición del Balonmano Odisea, un club de cantera que apareció hace 4 años y sigue creciendo, y que se une al CD Balopal, Club Balonmano Palencia Femenino y Fuentes Carrionas, entre otros. Debido a este aspecto y a la diversificación de los medios de comunicación, y la imposición de las redes sociales, los clubes deportivos deben adoptar determinadas estrategias, implementadas a través de un plan, que servirán para atraer y captar a diferentes audiencias.

La presente investigación tiene como objetivo principal diagnosticar el estado de comunicación del CD Balopal y establecer unas recomendaciones de estrategias las cuales buscarán, no solo aumentar la visibilidad del club y promover sus actividades, sino también consolidar su identidad de marca en Palencia y fomentar una mayor participación de la comunidad a través de la

implementación de estrategias actuales de comunicación corporativa, como la apuesta por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), una mayor transparencia de gestión, y el uso de narrativas transmedia a la hora de comunicar a los públicos externos.

Este trabajo de fin de máster se estructura en torno a una revisión sobre la elaboración de un plan de comunicación (herramientas y partes de la comunicación corporativa), así como una revisión de tendencias sobre comunicación corporativa, y comunicación deportiva. A partir de este marco teórico, se ha analizado la situación del club objeto del estudio y se proponen recomendaciones de estrategias de comunicación diseñadas para maximizar su impacto mediático, profesional y social.

Respecto a la metodología empleada, el análisis se desarrollado principalmente mediante un enfoque de investigación cualitativa realizar un diagnóstico de situación del CD Balopal desde sus distintas aristas, y poder establecer una base previa para las recomendaciones en materia de objetivos y estrategias de su plan de comunicación. De esta manera, realizando dos entrevistas a dos respectivos directivos del club y el conocimiento del contexto inmediato de su actividad, he podido elaborar un estudio de caso de las dos primeras etapas de la elaboración de los objetivos y estrategias del plan de comunicación. Finalmente, a través de este análisis y diagnóstico, he establecido unos objetivos de comunicación pertinentes de cara a la próxima temporada (2024/2025), junto a unas estrategias y acciones de comunicación concretas y medibles.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Considerando los planteamientos anteriores, este trabajo pretende dotar al CD Balopal de unos principios de comunicación, alineando sus objetivos deportivos y sociales con buenas prácticas de comunicación corporativa. Su elaboración está motivada por varias razones de índole académica, profesional, social y personal.

En el ámbito del periodismo digital de la comunicación corporativa digital, este trabajo fin de máster asume que su profesionalización resulta fundamental en todo tipo empresas. Pues tal y como afirma Barreira (2017), estas dos dimensiones de la comunicación marcarán el futuro de una empresa o institución, llegando a provocar pérdidas de imagen, de ventas o deterioro de reputación con una incorrecta formulación. La convergencia de comunicación corporativa con el periodismo, ambos actualmente inmersos en lo digital, resulta de gran interés profesional y académico puesto que el conocimiento y aplicación de sus estrategias y herramientas son de gran interés en cualquier futuro laboral en este campo. Aprender y comprender los principios

de la elaboración de un plan de comunicación y de la aplicación de estrategias comunicativas resulta muy valioso para poder aprovecharlas en los próximos años. En este sentido, en el ámbito profesional, puedo aplicar y poner en práctica estos conocimientos y habilidades a través de casos como el realizado en el presente trabajo o en futuras oportunidades laborales. Además, desde una perspectiva de club, a nivel profesional y social, resulta relevante para cualquier formación deportiva contar con estas herramientas que sintetizan sus valores, objetivos, etc. con el fin de poder trasladar esos ítems a sus públicos, e incluso a poder atraer posibles nuevas audiencias.

El CD Balopal es, además, un caso relevante para su estudio puesto que se trata de una organización que fomenta y apuesta mucho por su cantera, aspecto en el que están apareciendo competidores en su entorno geográfico y que, por tanto, puede considerarse una amenaza en un futuro próximo. Además, en la próxima temporada 2024/2025, el club va a volver a incorporar sus equipos femeninos 25 años después; eso sí, ofertando primero un equipo infantil femenino de primer año, para poco a poco seguir creciendo. A este hecho se debe sumar que esta misma próxima temporada, el primer equipo (sénior) contará en su totalidad con jugadores palentinos, y la directiva ha tomado la decisión de que el primer equipo baje de categoría por motivos económicos y deportivos, tal y como ha avanzado el presidente del club en una entrevista realizada para el presente trabajo, según explicaremos más adelante. Por lo tanto, puede ser relevante, a nivel estratégico, mejorar su comunicación y relación con aficionados en un momento de dificultades deportivas. Estas iniciativas pueden ser una oportunidad, por un lado, para establecer conexiones con el público palentino, con la posibilidad de atraer futuros jugadores y llegar a una mayor variedad de audiencias, además de agregar valor a la marca desde una perspectiva territorial de Palencia.

Por último, a nivel personal, este último curso (2023/2024) he ayudado al departamento de comunicación del CD Balopal elaborando piezas audiovisuales para redes sociales (resúmenes de partidos grabando y editando las mejores jugadas; entrevistas a jugadores y juegos con trends virales en redes sociales; realización de vídeo de campaña de abonos a mitad de temporada...). Se trata de un club muy cercano y sobre el cual tengo mucho aprecio y arraigo, al que he ayudado a fomentar su comunicación. Este trabajo pretende ser un punto de partida para ayudar al crecimiento continuado del club (de acuerdo con sus propios valores y situación de contexto), elaborando medidas que sean realistas y aplicables en la estructura organizativa y trabajo cotidiano del club, siendo esta viabilidad uno de los elementos clave del trabajo.

Por lo tanto, podría resultar eficaz para un club de balonmano palentino disponer de estas medidas y herramientas de comunicación digital para poder acercar el deporte del balonmano tanto a las audiencias actuales del club como a nuevos públicos en Palencia, e incluso en Castilla y León.

1.3. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La hipótesis que hemos propuesto perseguir en la realización de este trabajo es que la comunicación en el deporte es una herramienta fundamental para el desarrollo de un club, por lo que se precisa de unas determinadas estrategias para conseguir sus objetivos como empresa. El Club Deportivo Balopal, dedicado al balonmano en Palencia, ha crecido en los últimos años, en ámbitos como visibilidad o nivel deportivo. Sin embargo, se enfrenta a la competencia de deportes más populares en la ciudad, así como, también, de clubes emergentes que practican su mismo deporte. De esta manera, ante un entorno cada vez más digitalizado, es esencial disponer de unas herramientas y bases de comunicación estratégica que seguir para diferenciarse de la competencia y consolidar su presencia.

De acuerdo con el planteamiento descrito, el objetivo general para este trabajo es establecer recomendaciones de comunicación para el club de cara a la próxima temporada (2024/2025), a nivel interno y externo, a partir de realizar un análisis y diagnóstico del club. Además, se propone llegar a los siguientes propósitos:

1. Conocer la situación general del CD Balopal (su historia, público objetivo, misión, visión, etc.), así como conocer las necesidades y objetivos del CD Balopal a nivel deportivo, empresarial y comunicativo (tanto en la parte interna como en la parte externa) para tener una visión amplia y detallada de todas las aristas que tiene y funcionan en el club.
2. Adquirir los conocimientos necesarios para establecer posteriormente unas estrategias de comunicación, ya que un paso previo a realizar unas recomendaciones se requiere de un análisis de la empresa en cuestión.
3. Conocer las tendencias de estrategias actuales empleadas en la comunicación corporativa y deportiva con el fin de que sean una herramienta para poder hacer crecer al club a nivel comunicativo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y ESTRATÉGICA EN ENTORNOS DIGITALES

El plan de comunicación es un documento estratégico que guía las actividades de comunicación de una organización, asegurando mantener una comunicación coherente, efectiva y alineada con sus objetivos y valores. Según Durántez Stolle y Arribas Urrutia (n.f.), su importancia radica no solo en la transmisión de mensajes, sino también en gestionar las relaciones con los diversos públicos de interés.

Este documento cumple una función esencial al servir como un canal para entender y responder a las expectativas de los públicos, como explica Noelia Barreira (2017). Además, Barreira añade que el plan de comunicación ayuda a las organizaciones a ser más eficientes y a tener una mayor presencia en el mercado, destacando su papel integral en la consolidación de la imagen corporativa. En este sentido, Guillermo León Zapata (2007) comenta que este plan es “la brújula del éxito comunicativo” (p. 15) de una organización, considerando sus objetivos, la misión y la visión de la organización, las políticas, la cultura y sus públicos. Además, García Falcón (1987) añade que se deben tener en cuenta también los fines y metas de la organización, a la vez que señala que el plan no solo determina el campo de negocios de la empresa, sino también el tipo de organización que se pretende ser y las contribuciones económicas y sociales que busca ofrecer. Así se establece una relación entre la estrategia comunicativa y la misión general de la empresa. Esta perspectiva, que resalta la introspección de una empresa en el desarrollo del plan, también es apoyada por Fernando Martín (2011), quien sostiene que cada acción de gestión estratégica debe reflejar tanto lo que la organización es como lo que aspira a ser, diferenciándose éticamente de la competencia.

Para transmitir lo que la organización es y quiere ser, Molero (2005) señala que esta guía debe establecer, también, los medios y estrategias para comunicarse con la audiencia, incluyendo metas, públicos objetivos, acciones, mensajes básicos, cronograma y métodos de evaluación. Durántez Stolle y Arribas Urrutia (n.f.), enumeran unos determinados elementos clave que deben encontrarse en un plan de comunicación: objetivos (medibles y alineados); la identificación y segmentación de los grupos de interés; los mensajes clave; canales de comunicación; el cronograma; y estrategias de evaluación y medición.

Zapata (2007) también resalta la importancia de definir los recursos disponibles para la organización, dependiendo de su estructura y dimensión: recursos físicos (espacio u oficina);

recursos materiales (cámaras de vídeos y fotografía, silletería, papelería, ordenadores, ...); recursos económicos (cuánto vale la ejecución de los propuesto en el plan); y recursos institucionales (organizaciones, instituciones o corporaciones que podrían colaborar con el club en este caso). De esta forma, clubes con mayores ingresos, incluso en deportes mejor retribuidos como el fútbol, podrán ejercer mejor su comunicación al disponer de más y mejores recursos.

Noelia Barreira (2017) detalla que la elaboración del plan de comunicación debe dividirse en varias etapas. Según Victoria Tur-Viñes y Juan Montserrat-Gauchi (2014), son seis las fases de un plan de comunicación:

- Primera etapa: Análisis de la situación
 - Conocer a la empresa para la que se desarrolla el plan; realizar un análisis del mercado/entorno de la empresa; atender a la estructura del mercado...
- Segunda etapa: Diagnóstico de la situación
 - Análisis DAFO de la empresa para determinar los objetivos y estrategias de comunicación. Se trata de sintetizar la información recogida en la etapa anterior.
- Tercera etapa: Determinación de los objetivos de comunicación
 - Determinar dónde queremos llevar a la empresa, qué queremos conseguir de nuestro público, clientes o entorno. Según el profesional en marketing digital, Gonzalo de Anta (2023), para aportar garantía de fijar correctamente los objetivos, debe usarse el método Smart. En este sentido, los objetivos deben seguir cinco componentes básicos: Specific (específico); Measurable (medible); Achievable (alcanzable); Relevant (relevante); Time based (con límite de tiempo). A partir de esta metodología se pueden personalizar los objetivos para poder medir las acciones en las siguientes etapas.
- Cuarta etapa: Elección de estrategias
 - A través de diferentes niveles estratégicos: estrategias corporativas; de cartera; de segmentación y posicionamiento; y funcionales.
- Quinta etapa: Definición de los planes de acción
 - Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser efectiva. La finalidad de esta etapa es concretar las estrategias planteadas en planes de acción, ejecutables y acotados en el tiempo.
- Sexta etapa: Evaluación
 - Evaluar y conocer la eficacia, éxito e impacto de las estrategias y planes de acción, y poder plantear el futuro de la comunicación.

Como orientaciones previas para organizar las bases de la creación de unas determinadas estrategias de comunicación, es de vital importancia tener claros varios conceptos. Gerardo Mediavilla (2001) afirma que la comunicación corporativa (también en el ámbito deportivo) busca crear una imagen positiva y ayudar en la acción de ventas, proyectando y potenciando la identidad corporativa a través de los diferentes instrumentos de comunicación. Independientemente del tamaño del proyecto comunicativo, Mediavilla afirma que siempre se intentan cumplir dos objetivos principales: Ofrecer una información puntual, ordenada y diferenciadora de los productos, actividades y servicios deportivos de una organización, así como sobre la gestión que esta realiza; y crear una imagen positiva que contribuya a la aceptación general, al prestigio de su labor y la transparencia de su gestión.

Ballesteros-Herencia (2021) destaca que la comunicación corporativa define y transmite la identidad e imagen del equipo a través de elementos visuales y conceptuales. Durántez Stolle y Arribas Urrutia (n.f.), comentan por su parte que, la identidad corporativa de una organización cuenta con otra arista más: elementos visuales (logotipo y símbolos; paleta de colores y tipografías), elementos conceptuales (misión, que es la razón de ser de la empresa, y visión, que es el objetivo de ser a largo plazo de la organización; y los valores y cultura corporativos); y, en tercer lugar, los elementos de comunicación (tono y estilo; contenido y mensajes clave; y canales de comunicación).

Asimismo, junto a estos elementos, previamente a sentar las bases de un plan en la comunicación, tal y como señala Víctor Sierra (2016), hay que realizar un análisis de la situación actual de la comunicación interna y externa de la empresa. Esto se realiza con el objetivo de encontrar las deficiencias comunicativas que pudiera tener la empresa y con la finalidad de corregirlas.

2.1.1. Comunicación Externa e Interna

Una organización debe cuidar tanto su comunicación externa como interna, para dirigirse de manera eficaz a los distintos públicos. En este sentido, es importante comprobar los canales de comunicación que debe utilizar, en este caso una organización deportiva, para dirigirse a sus *stakeholders*; según Freeman (1984, p. 25; citado en Argandoña, 1998), éstos son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”. En relación a este aspecto, se comprueba que los grupos de interés afectan e influyen, en mayor o menor medida, en la organización, y la relación con ellos tienen un enfoque bidireccional al poder escuchar y responder los mensajes de los grupos de interés, estableciendo relaciones y pudiendo influir de cualquier forma en el rendimiento de la empresa en cuestión.

Guillermo León Zapata (2007) se refiere al departamento de comunicación como un instrumento fundamental en la estructura organizativa de la institución que desarrolla labores comunicativas internas y externas. Fernando Martín (2011) comenta que, dominando estos dos tipos de comunicación, se podrá mantener adecuadamente una organización, al mismo tiempo que se involucra y motiva (cada vez más) a su personal, a sus públicos y grupos de interés externos. Respecto a la comunicación interna, Fernández Collado (2009) sostiene que:

es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 12).

Respecto a la comunicación externa, Fernández Collado (2009) coincide con Ballesteros-Herencia (2021), afirmando ambos que se dirige a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, proyectando una imagen favorable de la compañía y promoviendo actividades, productos y servicios. Los instrumentos de comunicación externa incluyen desde relaciones con medios de comunicación, hasta publicaciones de la organización.

En este sentido, con el avance de las nuevas tecnologías y con la relevancia cada vez más patente de las redes sociales, las herramientas digitales permiten a las organizaciones interactuar, difundir información y gestionar la relación con su audiencia externa a través de canales digitales (Durántez Stolle y Arribas Urrutia, n.f.). Algunas de las principales herramientas digitales de comunicación externa que señalan las autoras son:

- Sitio Web Corporativo: Es la base de la presencia en línea de una organización. Debe ser informativo, fácil de navegar, con un diseño limpio, y estar actualizado.
- Redes Sociales: Plataformas como Meta, X, LinkedIn, Instagram, TikTok, y Twitch permiten una comunicación directa, inmediata y cercana con la audiencia.
- Blogs: Para compartir contenido valioso y relevante con la audiencia.
- Herramientas de Monitoreo y Análisis.
- Plataformas de Gestión de Contenido (CMS): Por ejemplo, la herramienta de WordPress facilita la creación, gestión y actualización de contenido en el sitio web.
- Plataformas de Mensajería Instantánea y Chat en Vivo.

Además, Ballesteros-Herencia (2021) añade otros instrumentos relevantes de comunicación externa:

- Las relaciones con los medios de comunicación (envío de notas de prensa, elaboración de ruedas de prensa, gestión de entrevistas...). Ahora mismo, como se ha señalado previamente, es fundamental mantener actualizada la página web, donde se pueden añadir noticias, contenido multimedia, etc. que puedan utilizar los medios para amplificar los mensajes. Asimismo, como señalan Antonio Castillo et Al (2015), las relaciones con los medios de comunicación a través de las salas de prensa virtuales suponen una mejora de la presencia mediática en las organizaciones.
- Relaciones públicas: entrega de premios, organización de congresos, etc.

Volviendo a la comunicación interna, conviene recalcar su importancia para mantener informados y alineados a los empleados de la organización, fomentando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Ballesteros-Herencia (2021) añade que una planificación integral de la comunicación deportiva pasa por cuidar la comunicación interna.

Según Gloria Jiménez-Marín, Isabel González Boudet y Rodrigo Elías Zambrano (2019), hay herramientas de comunicación interna como el correo electrónico, que sirve para informar y comunicarse con los trabajadores. También, otras herramientas conocidas son el portal del empleado o el buzón de sugerencias. Por otra parte, en cuanto a las herramientas modernas, también denominadas 2.0, se encuentran la intranet (un sistema de comunicación por el cual varios ordenadores pueden estar conectados dentro de una misma organización con el objetivo de compartir diferentes recursos e informaciones); el blog interno o corporativo (un espacio online que pertenece a una empresa y se destina a la publicación de contenidos relacionados con la entidad en donde todo el mundo puede ser partícipe); el foro digital (empleada para el intercambio de comunicación entre los compañeros de una empresa o para el planteamiento de cuestiones sobre las que poseen dudas, permitiendo así que todo el mundo pueda unirse a la discusión y de forma colaborativa, resolver cualquier tipo de incógnita surgida); las wikis (espacios web colaborativos); las redes sociales (donde los trabajadores pueden interactuar entre ellos, mediante contenidos propios de la empresa o incluso personales). En relación a la puesta en marcha de estos nuevos soportes, que se suman a las publicaciones tradicionales, Olabe-Sánchez (2015) comenta que esto ha generado un nuevo ecosistema informativo.

Es importante tener en cuenta que, las herramientas modernas ayudan a la comunicación multidireccional (el *feedback*) tan necesario en la comunicación actual, donde la transparencia y la conexión entre las distintas partes es vital. El empleado debe sentirse escuchado por sus superiores, y las esferas superiores pueden de esta forma conocer las sugerencias de los

trabajadores y mejorar los aspectos propuestos por estos. La retroalimentación puede ampliarse al resto de *stakeholders* ya que pueden tomar la iniciativa en la comunicación y no limitarse a un papel reactivo.

Asimismo, Durántez Stolle y Arribas Urrutia (n.f.) aportan otras herramientas de comunicación interna como encuestas, para recopilar opiniones, comentarios y evaluaciones de los *stakeholders*: herramientas de comunicación visual (para crear y presentar contenido gráfico y visual, como gráficos, infografías...); o sistema de gestión de recursos humanos (para la selección de personal, gestión de nóminas, seguimiento de desempeño, administración de beneficios...).

2.1.2. Tendencias en la comunicación corporativa

a) Responsabilidad Social Corporativa

Uno de los apartados fundamentales para cualquier organización hoy en día, y que aporta valor a la imagen y reputación de la empresa o entidad en cuestión, es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Esta es una estrategia de comunicación importante actualmente en cualquier organización ya que da visibilidad al compromiso voluntario de las propias organizaciones con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad, desde consideraciones sociales hasta ambientales o económicas, según Durántez Stolle y Arribas Urrutia (n.f.). Por su parte, Capriotti (2007) aporta dos visiones en torno a las responsabilidades empresariales: por un lado, la de autores que sostienen que la responsabilidad de una empresa es con sus accionistas, defendiendo que el rol económico es su única responsabilidad; y, por otro lado, que la responsabilidad empresarial debe asumir un rol social dando importancia en el reconocimiento social de las empresas. El autor afirma que, según el camino de estos dos que tome una empresa, así tendrán una valoración y asociación mental y otra los públicos de esa entidad.

b) Narrativa Transmedia

Otra de las estrategias que se está empleando hoy en día en las organizaciones para aplicarse en la comunicación corporativa es la narrativa transmedia. Esta es una estrategia que busca contar la historia de una organización o de la marca de manera expansiva y participativa a través de múltiples plataformas y medios, según Durántez Stolle y Arribas Urrutia (n.f.). Las autoras señalan que esta técnica implica la creación de contenido coherente y complementario a través de diferentes canales. En este sentido, Costa (2013) determina que los contenidos se distribuyen en plataformas distintas, cada una suponiendo un nuevo punto de entrada a la historia en cuestión, siendo contenidos específicos para cada una de ellas. Eso sí, la autora señala que no

se exige el acceso a todas las plataformas o contenidos para poder disfrutar de la experiencia central.

Costa (2013) también anota que en este tipo de experiencias es crucial la transparencia, la generación de materiales y, por último, la interactividad, donde las audiencias pueden experimentar con las historias e interactuar con ellas. En este último punto se detienen Abellán y De Miguel (2016), quienes afirman que la sociedad está pidiendo un papel más activo en los medios, dado el cambio en el consumo mediático.

Durántez Stolle y Arribas Urrutia (n.f.) anotan unos puntos sobre la forma en la que la narrativa transmedia se tiene que aplicar en el ámbito de la comunicación corporativa:

- Diversificación de contenidos, en canales y formatos como vídeos, blogs, podcasts, redes sociales, infografías... Cada plataforma contribuye a su manera a la historia general.
- Coherencia y consistencia en el tono, estilo y valores de la marca en sus diferentes canales.
- Participación activa del público, incluyendo contenido en el que pueda participar el espectador, e incluso que sea generado por el propio espectador. En este sentido, resulta importante estar atento a las reacciones de la audiencia y a los comentarios para establecer un *feedback*.
- Medición de resultados: *engagement*, alcance, retención de audiencia...
- Evangelización de la marca: convertir a los usuarios en defensores de la marca.

2.1.3. Comunicación Corporativa Deportiva

En el contexto de las organizaciones deportivas, Ballesteros-Herencia (2021) describe el plan de comunicación como un documento en el que se describen los objetivos informativos de la organización deportiva y se estructura el proceso de comunicación que se pretende desarrollar. De esta manera, el resultado de este documento detallaría cómo se va a organizar tanto la comunicación interna como la externa: relación con medios de comunicación, diseño de redes sociales, importancia del *feedback*, etc. En este último aspecto, según el autor, los clubes no estarían aprovechando la interacción que permiten los medios digitales debido a que siguen considerando a los seguidores en tanto consumidores.

La interacción con los públicos por parte de las organizaciones deportivas a través de las nuevas tecnologías debe planificarse estratégicamente para cuidar la imagen y los objetivos de éstas.

Una parte fundamental de la comunicación corporativa reside en la relación de una organización con sus diferentes públicos de interés. Según Durántez Stolle y Arribas Urrutia (n.f.), esta disciplina busca construir y mantener una imagen positiva y coherente de la empresa, estableciendo relaciones efectivas y duraderas con *stakeholders*. Estos pueden ser empleados, clientes, accionistas, proveedores, medios de comunicación y la comunidad en general. Además, se enfoca en transmitir de manera clara los valores, la misión y la visión de la organización, tanto internamente como externamente.

Antonio Castillo, María Jesús Fernández y Elizabeth Castellero (2015) destacan que los *stakeholders* clave en la comunicación de los clubes deportivos son: la propia empresa, empleados, página web, medios de comunicación y periodistas, redes sociales, aficionados e instituciones políticas. En este sentido, según Zapata (2007), hacer que, por ejemplo, un público se acerque al instituto de deportes o lograr que el niño se inscriba en la escuela de fútbol, son metas totalmente alcanzables para un club que se relaciona eficazmente con sus *stakeholders*; y esto se realiza a través de las competencias de un departamento de comunicación. Asimismo, el autor también señala que los procesos organizativos en una institución deportiva deben mejorar mediante la implementación de estrategias de comunicación. Independientemente del tipo de organización deportiva, es fundamental contar con un departamento de comunicación como herramienta principal de trabajo. Eso sí, Ballesteros-Herencia (2021) añade que, aunque la comunicación deportiva tiene una gran repercusión en la sociedad y la economía actual, el tamaño de la organización determina el número de profesionales en el club dedicados a la comunicación. Además, por este mismo motivo, la mayoría de organizaciones deportivas siguen apostando por una planificación informal de la comunicación, fruto de decisiones no programadas, aunque, según el autor, esto podría perjudicar a la imagen y los objetivos de las organizaciones deportivas. A pesar de las dificultades a las que pueda enfrentarse un club en su dedicación a la comunicación, el autor subraya que las organizaciones deportivas deben aprovecharse de las diversas herramientas digitales. Adicionalmente, subraya que las entidades deportivas han sido pioneras en el uso de nuevas tecnologías digitales para la comunicación, aprovechando sitios web, redes sociales y aplicaciones móviles para gestionar y fomentar el diálogo social con sus asociados.

Por su parte, Olabe-Sánchez (2014) añade que las organizaciones deportivas deben tener en cuenta en sus estrategias comunicativas a los soportes informativos surgidos de la evolución de internet, ya que está provocando que surjan múltiples audiencias fragmentadas en los medios sociales. El autor señala que, en la actualidad, los mensajes sociales los controlan los departamentos de Comunicación a través de sus propios soportes informativos, por lo que, en

este sentido, los responsables de comunicación del club serían quienes deban controlar los mensajes al público objetivo del club (es decir, a aquel grupo de audiencia en el que enfocar su comunicación).

Antonio Castillo Esparcia et al. (2015) afirman que, considerando la estructura comunicativa de los clubes analizados en su trabajo (todos ellos de fútbol profesional), las actividades generadas en sus redes sociales abarcan principalmente: partidos jugados, las ruedas de prensa y las entrevistas a jugadores y al entrenador. Según los autores, estas son las entradas más seguidas por el público y que cuentan con más repercusión mediática. Los autores, además, señalan que esta actividad está condicionada casi exclusivamente a los resultados deportivos. Por lo tanto, entre los retos que tienen por delante los clubes se encuentra la competencia actual que enfrentan con el auge de las redes sociales y la gestión que hagan de ellas para establecer conexiones, entretener e informar a sus públicos. Eso sí, un aspecto fundamental que se ha subrayado en los apartados anteriores de este trabajo fin de máster, la interacción y diálogo con audiencias y grupos de interés, sería uno de los aspectos más escasamente trabajados por los clubes analizados en el trabajo de Antonio Castillo Esparcia et al. (2015), señalando que muy pocos clubes fomentan la participación y que, cuando lo hacen, es a través de sorteos o concursos entre los seguidores, la posibilidad de recibir fotografías de la afición o la personalización de los mensajes.

Como conexión con estos diversos públicos, según Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez-Gestal (2019), un plan de comunicación debe cuidar aspectos imprescindibles en la comunicación actual, como la comunicación emocional y la transparencia en las relaciones con los públicos:

Los públicos se han convertido en «personas con valores, inteligencia y corazón», siendo necesario combinar razón y emoción para poder establecer una relación verdaderamente efectiva entre las organizaciones y sus públicos o concebir la comunicación como elemento imprescindible para cultivar la necesaria transparencia de esas organizaciones. (p. 10)

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL CD BALOPAL

3.1. PRESENTACIÓN DEL CASO BAJO ESTUDIO: CD BALOPAL

El balonmano en Palencia es un deporte en auge en las últimas décadas, que ha ido creciendo de la mano de clubs como CD Balopal, Club Balonmano Palencia Femenino o el Balonmano Odisea. Tres clubes distintos, que tienen una estructura parecida ya que dan importancia a sus equipos de base. Además, el CD Balopal cuenta con un primer equipo senior que milita en Primera División Nacional, aunque tal y como se señalará en este punto, va a renunciar a su plaza debido a motivos deportivos. Por otro lado, el Balonmano Odisea, que no cuenta con equipo senior, comenzó su andadura hace tres años en Palencia, creciendo cada etapa hasta situarse como un club de base fundamental y a tener en cuenta en Palencia que reúne a cientos de jugadores y jugadoras.

Según la información obtenida desde la web del CD Balopal (n.f.), el club fue originalmente fundado como Agrupación Deportiva Balopal en 1990 por Roberto Infante tras la desaparición del Club Balonmano Palencia. Después de 25 años sin tener equipos femeninos en el club, va a volver a incorporarlos a partir de la próxima temporada progresivamente (van a ofertar un equipo infantil femenino de primer año, para seguir creciendo poco a poco). De esta manera, se asemeja al Balonmano Odisea, club que también oferta tanto equipos masculinos como femeninos. El Club Balonmano Palencia Femenino solo cuenta, por otro lado, con equipos femeninos.

En sus primeros años de historia, el CD Balopal compitió con un equipo juvenil en la Delegación Provincial de Valladolid, debido a la falta de competiciones locales; en la temporada 1993/1994, el club ascendió a Segunda División Nacional, permaneciendo en esta categoría durante 15 temporadas. En 2009, el club sufrió una crisis institucional que llevó a su descenso a la 1ª División Provincial de Valladolid y a la desaparición temporal del equipo senior en 2011-12. Sin embargo, el club resurgió en la temporada 2012-13 bajo la presidencia de Luis Vidal Herrero, con una nueva junta directiva y el apoyo de patrocinadores, regresando a la Segunda Nacional y desarrollando una sólida cantera. En la temporada 2018-19, el club logró ascender a la Primera Nacional, debutando en esta categoría en la temporada 2019-2020 como Pizzería La Nonna Balopal.

A partir de la próxima temporada, el equipo sénior volverá a descender a Segunda División por decisión de la directiva, tal y como se expuso al inicio de este trabajo, y cuyos motivos explicará el presidente del club en una entrevista realizada para el presente trabajo.

A pesar de este descenso de categoría para la próxima temporada 2024/2025, el CD Balopal, a nivel territorial, se encuentra en Palencia, una ciudad con una rica tradición deportiva y que actualmente cuenta con importantes personalidades, clubes e hitos deportivos. Cabe resaltar estos logros deportivos que han ido surgiendo en Palencia a nivel de club e individual durante los últimos años: ascenso del Zunder Palencia a la ACB; tres equipos de fútbol palentinos en Tercera Federación; dos atletas palentinos en los Juegos Olímpicos de París 2024; una karateka palentina siendo campeona del mundo en 2023. El deporte palentino está dejando huella y puede ser un ámbito donde pueda destacar la ciudad con respecto al resto de provincias de la Comunidad.

A medida que el entorno de los medios de comunicación y las nuevas tecnologías evolucionan, junto a la globalización y el uso de redes sociales, se hace más importante que nunca la especialización en la comunicación y conseguir un gran alcance con respecto a la competencia. De esta manera, el CD Balopal enfrenta, tanto nuevos desafíos (como el crecimiento del Balonmano Odisea en la competencia), como varias oportunidades (el auge del deporte palentino) para aumentar su visibilidad en Palencia, incluso fuera de la provincia, para conseguir posicionarse como club (en la ciudad y en la región de Castilla y León). Pero todo ello pasa por crear unas estrategias determinadas y un plan de comunicación eficaz para el club, que cuenta ahora mismo con un equipo de comunicación no profesionalizado, tal y como se comentará posteriormente en una entrevista a los directivos del club. En el departamento de comunicación actual trabajan tres personas, entre ellas el director deportivo del club, Fernando López, desde la pasada temporada 2023/2024. López se encargaba de la comunicación interna y la dirección de la comunicación externa, mientras que los dos integrantes se ocupaban de crear contenidos audiovisuales para redes sociales.

El CD Balopal ha desarrollado una presencia digital a través de varias plataformas, incluyendo redes sociales, una página web oficial y presencia en medios locales. Sin embargo, la estrategia de comunicación actual, que no cuenta con un plan de comunicación, tal y como se comentará en este punto a través de entrevistas a directivos, muestra áreas de mejora y, al atravesar por importantes cambios en su estructura (renunciar a la plaza de Primera Nacional y, por lo tanto, descender a Segunda Nacional; y, por otro lado, recuperar los equipos femeninos desde la base)

requiere de unas estrategias básicas para poder comunicar en este nuevo ecosistema, tanto a nivel empresarial, como deportivo y social.

A) Presencia en redes sociales

El club utiliza plataformas como Facebook, Twitter, Instagram (y se está iniciando en TikTok) para interactuar con sus seguidores. A pesar de tener una base de seguidores fiel, dentro de la burbuja del club y de su división en balonmano, la interacción y el alcance de las publicaciones son limitados, algo sobre lo que están de acuerdo sus directivos, tal y como se señalará a continuación, algo que se podría potenciar para ser un referente en Palencia.

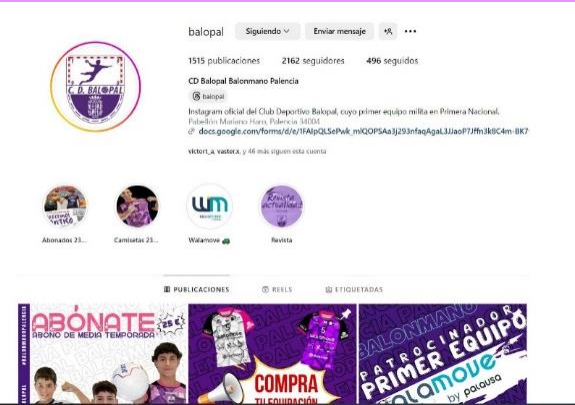

En Instagram, el CD Balopal cuenta con más de 2100 seguidores, y ha publicado más de 1500 contenidos en su perfil, entre *reels* y fotografías. En esta plataforma, con un potencial audiovisual, difunden, por ejemplo, vídeos e imágenes sobre sus distintos equipos durante las semanas, ya sea informando de torneos, partidos, campus u otras noticias de interés del club. Esta estrategia también la siguen en Facebook, publicando los mismos contenidos. Eso sí, en esta plataforma, donde cuentan con el doble de seguidores (más de 4100), también comparten en su perfil noticias de otros medios o asociaciones que, de otra forma, en Instagram, lo realizan a través de las *stories*.



Por otro lado, en "X", el club tiene en torno a 2100 seguidores, un número igual que en Instagram, por lo que su masa social rondaría las dos mil personas. En este formato, el CD Balopal también utiliza una estrategia similar a Facebook, subiendo el mismo contenido y republicando el de otras entidades. Eso sí, cuentan con un estilo más directo que en las otras cuentas.

Por último, el club inició su andadura en TikTok en los últimos meses, por lo que el contenido aún no es regular y no cuentan con una base sólida de seguidores como en las otras plataformas, sumando tan solo 300 *followers*. El CD Balopal publica en esta red social vídeos informativos o de entretenimiento, aprovechando el formato audiovisual. Eso sí, la divulgación de contenidos es irregular.

En los aspectos en los que coinciden todas las plataformas se encuentran, en primer lugar, la visibilidad que dan de sus patrocinadores (sobre todo, de Walamove, su *sponsor* oficial); y, en segundo lugar, el cuidado que tienen con los elementos visuales, elemento destacado en su comunicación externa: la paleta de colores y tipografías siempre van acorde en todas las publicaciones, logrando una armonía; asimismo, se asemejan a los colores del logotipo del club,

que es reconocible y llamativo, consiguiendo una identidad corporativa, en cuanto a elementos visuales se refiere, compacta.

REDES SOCIALES	SEGUIDORES	SEGUIDOS	IMAGEN
Instagram	2162	496	<p><i>Imagen 1. Instagram CD Balopal (2024)</i></p>  <p><i>Fuente: Captura de Instagram</i></p>
X	2080	904	<p><i>Imagen 2. X CD Balopal (2024)</i></p>  <p><i>Fuente: Captura de "X"</i></p>

<p>Facebook</p>	<p>4138</p>		<p><i>Imagen 3. Facebook CD Balopal (2024)</i></p>  <p><i>Fuente: Captura de Facebook</i></p>
<p>TikTok @balopal</p>	<p>307</p>	<p>19</p>	<p><i>Imagen 4. TikTok CD Balopal (2024)</i></p>  <p><i>Fuente: Captura de TikTok</i></p>

Además, el club cuenta con una web corporativa que no está diariamente actualizada. En ella se relata la historia del CD Balopal desde sus inicios hasta hace unos años, y se han publicado varias crónicas y noticias de interés (<http://www.cdbalopal.es/p/historia-del-club.html>).

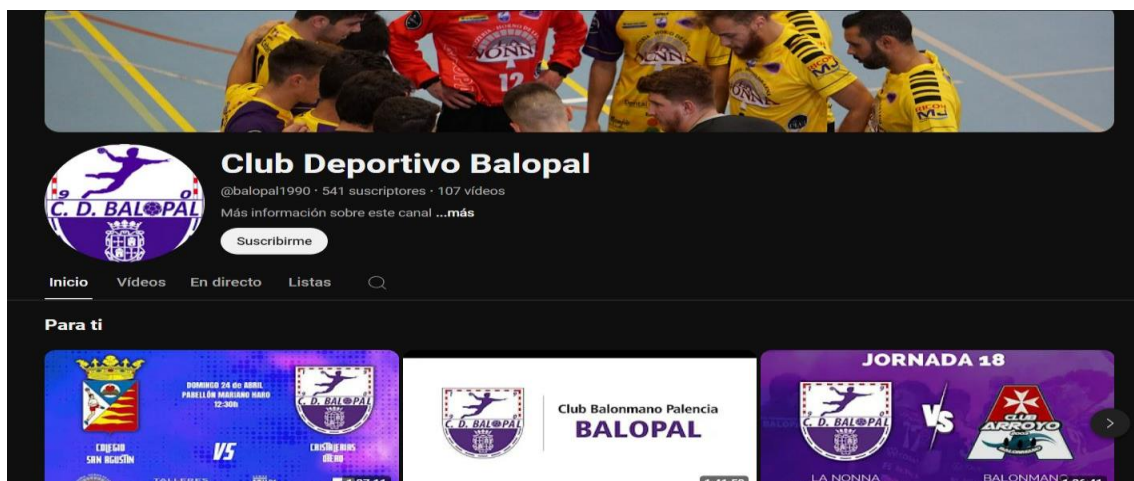
Imagen 5. Web corporativa CD Balopal (2024)



Fuente: Captura de Página web.

Por otro lado, cuentan con un canal de YouTube (<https://www.youtube.com/@balopal1990>) que utilizan principalmente para emitir sus partidos en directo, pero donde también han publicado otros vídeos variados desde publicitarios (campaña de abonados), entretenimiento (charlas entre jugadores del primer equipo y de la base), o informativos (resúmenes de partidos). El canal de YouTube tiene 541 suscriptores.

Imagen 6. YouTube CD Balopal (2024)



Fuente: Captura de YouTube

Seguir las mejores prácticas en la comunicación digital de equipos deportivos similares puede proporcionar valiosas perspectivas. Equipos de balonmano y otros deportes a nivel nacional han implementado estrategias exitosas que pueden servir como modelo para el CD Balopal. En una era digital dominada por lo audiovisual y el entretenimiento, es crucial no solo informar, sino

también establecer conexiones emocionales con los aficionados. Para ello, es fundamental reconocer y utilizar formatos multimedia específicos que permitan desarrollar tácticas efectivas.

Por ello, para establecer una estrategia eficaz y única de comunicación en todos los formatos, que engloba desde página web hasta redes sociales, hay que definir unas estrategias básicas, que requieren de un análisis previo de su situación actual. Es de vital importancia comprender a la audiencia del CD Balopal y a los distintos *stakeholders* para conocer a quién se va a dirigir el club, y así poder conectar con ellos, y poder expandirse por la red de manera eficaz. Hay que tener en cuenta a todos estos públicos para desarrollar la comunicación y diferenciarse de la competencia, ahora que es más amplia. El mapeo de estos *stakeholders* se comentará a continuación con las entrevistas a los directivos.

3.2. ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DEL CD BALOPAL

En el marco de la elaboración del análisis y diagnóstico de las estrategias de comunicación del CD Balopal, se ha llevado a cabo un proceso de investigación cualitativa mediante dos entrevistas semi-estructuradas: al presidente del club, Luis Vidal, y a su director deportivo, Fernando López, seleccionados por su capacidad para ofrecer una visión integral y cercana. Esta técnica de investigación ha permitido obtener una comprensión profunda y detallada de las distintas vertientes del club, sus necesidades y sus objetivos, tanto a nivel deportivo como empresarial y comunicativo. Las entrevistas tienen como propósito principal proporcionar los elementos básicos necesarios para realizar un diagnóstico del club y establecer estrategias de comunicación efectivas que reflejen su misión, visión y valores.

La elección de la entrevista cualitativa semi-estructurada se basa en su capacidad para permitir una exploración flexible y en profundidad de temas predefinidos, a la vez que proporciona la posibilidad de seguir líneas de indagación emergentes durante la conversación. Este enfoque ha sido fundamental para captar las perspectivas y experiencias de los directivos del CD Balopal de manera detallada y contextualizada. Las unidades de análisis escogidas y sus perfiles son los siguientes:

- Luis Vidal (50 años) tiene una conexión profunda con el balonmano en Palencia desde su juventud. Vidal jugó en el anterior club que daría lugar al CD Balopal; no fue el fundador de este nuevo club, pero su compromiso con este deporte ha provocado el crecimiento y estabilidad del CD Balopal durante la última década. Su experiencia como jugador cadete en un equipo prominente que desapareció por falta de patrocinio le motivó a asegurar que el balonmano perdurara en la ciudad. A través de su

conocimiento del club a nivel empresarial, y conociendo los hitos y momentos más complicados del club en su historia, su perfil ofrece una visión vital para conocer al CD Balopal como empresa.

- Fernando López (28 años) es una figura clave en la gestión deportiva del club. A pesar de su trayectoria joven, ha desempeñado un papel fundamental en la última década desarrollando al club a nivel deportivo, y también comunicativo, contando con formación académica en marketing. A través de su perfil en esta entrevista, se consigue una visión totalmente íntegra tanto sobre la comunicación que ejerce el club, a nivel interno y externo, como sobre el momento y necesidades deportivas. Por lo tanto, es una pieza fundamental para poder analizar y diagnosticar estas vertientes del CD Balopal.

Se trata de un muestreo no probabilístico intencional, diseñado para garantizar la obtención de información relevante y detallada directamente de las personas con mayor conocimiento y responsabilidad dentro del club. El guion de la entrevista semi-estructurada incluye una serie de temáticas clave que se alinean con los objetivos propuestos:

- a) Historia del club
- b) Situación y necesidades empresariales del club
- c) Momento y necesidades de comunicación del club
- d) Momento y necesidades deportivas del club

(Véase las transcripciones completas de las entrevistas en Anexos I).

Análisis de entrevista 1: Luis Vidal - Presidente Club Deportivo Balopal

a) Historia del Club

Luis Vidal comenta que el Club Deportivo Balopal de Palencia tiene una historia marcada por el amor al balonmano desde sus inicios. Fundado en 1990 tras la desaparición de un equipo local destacado, el club surgió como una respuesta a la necesidad de mantener vivo este deporte en la ciudad. Inicialmente, el CD Balopal también incluyó una sección femenina que llegó a competir en la segunda división.

A lo largo de su historia, el club ha experimentado varios momentos destacados. Entre ellos se encuentran la clasificación para el Campeonato de España juvenil, donde alcanzaron un destacado segundo puesto detrás de Ademar León. Este logro fue posible gracias a una generación de jugadores comprometidos, entrenadores dedicados y una

base física sólida. Otro hito importante fue el ascenso a Primera Nacional, en 2019, donde jugadores locales desempeñaron un papel crucial.

En 2011, el club enfrentó una crisis importante cuando su presidente, Luis Vidal, consideró abandonar debido al desgaste. Sin embargo, el apoyo decidido de los padres de los jugadores fue fundamental para mantener viva la llama del club. Desde entonces, el CD Balopal ha experimentado un crecimiento tanto en número de miembros como en la calidad de entrenadores y el apoyo social.

Los valores fundamentales que han estado permanentes en el club hasta el día de hoy se centran en el compromiso y el trabajo. Para el CD Balopal, el compromiso va más allá de la temporada deportiva, inculcando a los jugadores la importancia de mantener su dedicación a lo largo del año y en todas las facetas de sus vidas. Este compromiso se refuerza con un enfoque dedicado al trabajo constante y la mejora continua, no solo en el ámbito deportivo sino también en la vida personal y profesional de los jugadores.

En términos de misión y visión, con el contexto de que la directiva ha tomado la decisión de que el primer equipo senior descienda a Segunda Nacional para la próxima temporada por razones económicas y deportivas, el club se va a centrar, respectivamente, en fortalecer su cantera de más de 300 niños y niñas asegurando la continuidad del balonmano en Palencia, manteniendo los valores originales del club sin importar la división en la que jueguen y, por otro lado, como visión del club, en convertirse en uno de los 10 mejores clubes de cantera en España, no solo en términos de cantidad, sino también en calidad.

b) Necesidades Empresariales del Club

En cuanto a sus necesidades empresariales, el CD Balopal opera como una empresa en términos de gestión. Sus objetivos económicos incluyen la fidelización y atracción de patrocinadores para asegurar un retorno efectivo de la inversión. El club cuenta con una estructura organizativa que abarca cinco áreas principales: la parte económica (conseguir patrocinadores y gestionar las ayudas públicas); la administrativa (facturación, contabilidad y solicitudes); la laboral (gestión de entrenadores y personales); la logística (organización de autobuses, pistas y partidos) y la deportiva (entrenadores y dirección deportiva).

En el ámbito competitivo, como empresa, el club identifica como principal rival al fútbol debido a la amplia cobertura mediática que este deporte recibe. Esto representa un obstáculo para la estrategia empresarial del club, que busca incrementar la visibilidad del balonmano para competir por recursos y atención en un mercado deportivo competitivo.

En otro sentido, la financiación del club proviene de diversas fuentes, incluyendo la administración pública local, patrocinadores privados, cuotas de los jugadores y contribuciones de los socios. Destaca la presencia de Walamove del grupo Palausa como principal patrocinador, cuya demanda de visibilidad y retorno refleja la importancia estratégica de las alianzas empresariales para el club.

Por último, en términos de presencia comunitaria, el CD Balopal está comprometido con iniciativas sociales, destacando sus dos equipos inclusivos que participan activamente en actividades regulares. Esta constante colaboración social refuerza los valores de compromiso y trabajo que el club busca transmitir a través del deporte.

Análisis de entrevista 2: Fernando López – Director Deportivo del Club Deportivo Balopal

c) Necesidades de comunicación:

Desde hace una década, hace aproximadamente 10 años, el CD Balopal ha evolucionado en términos de comunicación, inicialmente gestionada de manera informal por un padre involucrado en el club. A medida que crecía la importancia de la comunicación, se integró a personas con formación en periodismo y marketing, aunque aún no cuentan con un plan formal de comunicación ni con un departamento profesionalizado. Fernando López destaca este aspecto como necesario para mejorar la gestión de redes sociales y la interacción con los medios para demostrar a los patrocinadores el valor de su inversión. El presupuesto aproximado dirigido únicamente a la comunicación ronda los 2.000 euros anuales, destinados a material, publicidad y otros gastos relacionados.

En cuanto a la comunicación interna, han avanzado significativamente desde el uso inicial de grupos de WhatsApp hacia un sistema más estructurado que incluye herramientas como Google Drive y la aplicación Berly para la gestión de datos de jugadores y recursos. Sin embargo,

reconocen la necesidad de mejorar la comprensión y gestión de datos sensibles entre los directivos.

En la comunicación externa, el club se dirige a dos audiencias principales: las familias de los jugadores jóvenes y los propios miembros del club, incluyendo jugadores federados y abonados. Utilizan activamente redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y TikTok para conectar con estas audiencias, adoptando un tono desenfadado y cercano para mantener un ambiente acogedor y accesible en sus plataformas digitales; eso sí, para otros formatos como la web digital o la app, se emplearía un tono más formal.

La web corporativa del CD Balopal, a pesar de estar desactualizada, tiene la misión de actuar como un tablón informativo que complementa la comunicación más dinámica de las redes sociales. Sin embargo, aspiran a desarrollar aún más este recurso para ofrecer información crucial como normativas y documentos importantes de manera eficiente y accesible.

La estrategia actual de comunicación externa se centra en asegurar que todos los equipos y actividades del club reciban visibilidad adecuada, desde el primer equipo hasta los equipos inclusivos y de escuela, garantizando así la representación equitativa de todos los grupos dentro de la comunidad del club, incluyendo los equipos inclusivos.

En términos de relaciones con los medios, el club envía notas de prensa sobre los partidos y busca activamente presencia en medios locales a través de entrevistas y reportajes.

d) Necesidades deportivas:

El CD Balopal alberga actualmente alrededor de 19 equipos, con planes de expansión para añadir tres más el próximo año debido al crecimiento continuo en las escuelas y la intención de fortalecer la estructura federada del club con, por ejemplo, un equipo femenino.

Desde la perspectiva deportiva, Fernando López evalúa positivamente la situación actual del club como buena, aunque reconoce la necesidad de alcanzar una estabilidad que eleve aún más el nivel de los equipos base. Califica notablemente la situación deportiva, reflejando espacio para mejoras, aspecto en el que se van a intentar enfocar de cara a la próxima temporada ampliando los recursos y enfocándose más en la cantera del club.

En cuanto a la competencia, el club enfrenta rivales locales en Palencia fortalecidos por la aparición de nuevos clubes en la región. A nivel más amplio, el balonmano se enfrenta a desafíos en términos de comunicación y marketing comparado con otros deportes más populares, lo cual influye en la estrategia de posicionamiento y desarrollo del club en el ámbito deportivo.

Balance de resultados de las entrevistas:

A partir de las entrevistas realizadas a Luis Vidal, presidente del Club Deportivo Balopal, y Fernando López, director deportivo del mismo club, se destacan varios elementos en los que coinciden, reflejando unas necesidades y objetivos que pueden fijar una dirección estratégica del CD Balopal.

En primer lugar, ambos subrayan la importancia de la cantera y el desarrollo de los jugadores jóvenes; mientras que Vidal señala que la misión del club radica actualmente en enfocarse en la cantera y mantener los valores actuales, Fernando López menciona que la intención del club es mostrar este compromiso en las escuelas y la cantera apostando por estos equipos de cara a las próximas temporadas.

En segundo lugar, al igual que se anticipaba en el marco teórico, tanto Vidal como López reconocen la necesidad de profesionalizar diferentes aspectos del club, ya que una organización deportiva debe contar con una estrategia en este sentido. Vidal menciona que desde 2011 han trabajado para mejorar la calidad de los entrenadores y aumentar la masa social. López, por su parte, señala la intención de profesionalizar la comunicación del club, tanto de manera interna como externa (mejorar las redes sociales y la política de comunicación con los medios, por ejemplo). En este sentido, Vidal también menciona la necesidad de ser más visibles en los medios para atraer y fidelizar patrocinadores. En esto último, ambos mencionan la importancia de asegurar financiamiento y atraer patrocinadores, fidelizándolos y que éstos vean un retorno de inversión desde el club, a modo de visibilidad en redes sociales, por ejemplo.

En otro término, ambos subrayan la importancia de inculcar una filosofía de compromiso y trabajo en los jugadores. Vidal habla de estos valores como fundamentales para el éxito y la cohesión del club, mientras que López menciona que quieren asociar Balopal con valores positivos que defiendan el deporte a nivel transversal.

En cuarto lugar, mientras Vidal señala la importancia de los equipos inclusivos dentro del club, con un compromiso con estas iniciativas, López menciona que todos los equipos dentro del club, deben tener su espacio y visibilidad. De esta forma, resulta conveniente hacer de este compromiso del club, una estrategia de comunicación con la RSC, haciéndola valer y visibilizándola a través de distintos apartados como la página web o las redes sociales.

En quinto lugar, ambos directivos señalan la importancia de mantener una buena relación con la comunidad local y los aficionados. Vidal habla sobre la misión del club de mantener el balonmano en Palencia y centrarse en la cantera. López menciona la importancia de conectar

con la gente de la ciudad y mantener un tono accesible y cercano en la comunicación del club. Esto señala con lo comentado en el marco teórico, donde se explicaba, por un lado, la importancia de la comunicación emocional con los públicos para lograr una relación efectiva y, por otro lado, la relevancia de la retroalimentación con ellos o incluso con el resto de *stakeholders*.

Por último, en un aspecto en los que ambos directivos tienen dos perspectivas diferentes, se encuentra en la posible competencia del club en Palencia; por un lado, Vidal identifica al fútbol como el mayor competidor debido a su mayor cobertura mediática, mientras que López reconoce que, aunque el balonmano está por detrás en términos de comunicación y marketing, hay actores en este deporte que están apareciendo y creciendo en la actualidad. En este sentido, tal y como se propone el marco teórico, se establece un reto en el club con la competencia actual en las redes sociales, y en los medios de comunicación, por lo que se hace vital distinguirse de estos grupos a través de una gestión y estrategia que entretenga, informe y establezca conexión emocional con el público.

3.3. SÍNTESIS DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

Después de realizar un análisis de la situación actual del CD Balopal en sus distintas vertientes, se ha identificado la necesidad de implementar estrategias de comunicación efectivas y adaptadas a los distintos grupos de interés. A continuación, se detalla el diagnóstico de la situación basado en un análisis DAFO en el que se sintetice la información recogida para, a continuación, poder establecer los objetivos y las recomendaciones de estrategias de comunicación precisas. Asimismo, tras este diagnóstico de resultados, se recogerán también los elementos de comunicación y conceptuales (*stakeholders* identificados, el tono y estilo de comunicación, los objetivos de comunicación y marketing, los mensajes clave, y la misión, visión y valores del club) que son fundamentales para las posteriores recomendaciones de estrategias de comunicación. x

Para empezar, completando el análisis de situación del CD Balopal, se ha procedido a la realización del análisis DAFO que permitirá identificar las áreas de mejora y las oportunidades que pueden ser aprovechadas para fortalecer la posición del club, así como desafíos o complicaciones que pueda enfrentar. Para ello, nos hemos servido de elementos del análisis de situación y contexto del club de las páginas precedentes, así como de las entrevistas realizadas:

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>Falta de profesionalización en la comunicación: La ausencia de un plan de comunicación formal y la necesidad de profesionalizar esta área.</p> <p>Dependencia económica de las cuotas y aportaciones públicas: La financiación depende en gran medida de las ayudas públicas y las cuotas de los socios.</p> <p>Descenso de categoría: El equipo senior va a descender de Primera División Nacional a Segunda División, lo cual puede afectar negativamente la moral del equipo, la visibilidad y el atractivo del club.</p> <p>Cobertura mediática limitada: La falta de visibilidad en los medios de comunicación comparada con otros deportes como el fútbol o el baloncesto en la ciudad.</p> <p>Inconsistencia en la protección de datos: Necesidad de mejorar la comunicación interna del club a través de la gestión y protección de los datos de jugadores y socios.</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>Competencia con otros deportes y clubes: La fuerte competencia del fútbol y baloncesto que acaparan la atención mediática y los recursos, así como una posible “fuga de talento” a otros clubes de balonmano de la provincia.</p> <p>Entorno deportivo competitivo: La rica tradición deportiva de Palencia, con logros significativos en otros deportes, podría desviar la atención y los recursos hacia otras disciplinas.</p> <p>Inestabilidad económica: La dependencia de subvenciones públicas puede ser un riesgo en tiempos de recortes presupuestarios en la ciudad de Palencia; así como depender de las aportaciones de distintos socios y entidades.</p> <p>Reto en la profesionalización de la comunicación: Al no contar con un departamento de comunicación fijo, con la necesidad de mejorar y profesionalizar este ámbito, puede haber un rumbo incierto.</p> <p>Posible crisis institucional: Con el historial de crisis institucional, como la de 2009, que resultó en la desaparición temporal del equipo senior en 2011-12, puede suceder una a partir de este descenso de categoría.</p>
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>Historia y tradición: El club tiene una sólida trayectoria desde su fundación en 1990, lo que le otorga reconocimiento en la sociedad palentina.</p> <p>Compromiso y desarrollo con la cantera: La formación de los equipos de base y de la escuela y la dedicación que emplean a este ámbito es un pilar fundamental.</p>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Expansión en redes sociales: Aprovechar plataformas como Facebook, Instagram, Twitter y TikTok para aumentar la visibilidad en base a estrategias específicas en cada plataforma.</p> <p>Auge del Deporte en Palencia: El crecimiento del deporte en Palencia, con logros recientes en varias disciplinas, puede aumentar el interés general en el balonmano y en el CD Balopal.</p>

<p>Valor social: Iniciativas como sus dos equipos inclusivos destacan el compromiso social del club.</p> <p>Estructura organizativa: Un organigrama claro con áreas bien definidas (económica, administrativa, laboral, logística y deportiva).</p> <p>Apoyo de patrocinadores e instituciones públicas: La relación con el entorno empresarial e institucional es óptima, garantizando recursos económicos y materiales al club. Asimismo, el club les garantiza visibilidad en la comunicación externa.</p> <p>Presencia Digital: Ya cuenta con presencia en redes sociales y una página web oficial, lo cual es una base sólida para mejorar la comunicación y el marketing.</p> <p>Solidez en la identidad visual: El club cuenta en sus redes sociales con una paleta de colores, tipografía y logotipos identificativos que usa en todas sus publicaciones.</p> <p>Mejora en la comunicación interna: A pesar de la inconsistencia en la gestión de datos interna, el club ha mejorado utilizando plataformas como Berly.</p>	<p>Desarrollo de una Web Corporativa y una app propia: Actualizar su web corporativa y crear una aplicación para canalizar toda la comunicación e información a todos los públicos de una manera que no permitirían las redes sociales.</p> <p>Mejora de la Comunicación: Profesionalizar el equipo de comunicación y desarrollar un plan de comunicación eficaz puede aumentar la visibilidad y el alcance del club, tanto a nivel local como regional.</p> <p>Crecimiento del deporte inclusivo: Potenciar y visibilizar los equipos inclusivos como una ventaja competitiva y social en base a la Responsabilidad Social Corporativa.</p> <p>Fidelización y captación de nuevos patrocinadores: Mejorar la relación con los actuales patrocinadores y atraer nuevos mediante una comunicación efectiva y profesionalizada.</p> <p>Recuperación y expansión de equipos femeninos: La reincorporación de equipos femeninos es un paso positivo hacia la igualdad y la ampliación del alcance del club.</p>
---	--

A continuación, como puente a la elaboración de las estrategias de comunicación, se han compilado los siguientes elementos conceptuales y de comunicación que tener en cuenta para que funcionen como base de cara a las recomendaciones finalmente establecidas.

En primer lugar, en cuanto a los grupos de interés a los que se dirige el club, en orden descendente de mayor a menor relevancia se encuentran: los socios y familias de jugadores (este grupo incluye a los padres, madres y familiares de niños en edad escolar que participan en las categorías base del club. Su interés radica en el desarrollo deportivo y personal de sus hijos); los jugadores federados y sus familias (comprende a los adolescentes que forman parte de estos equipos y a sus seres más cercanos); los abonados y aficionados (personas ya previamente abonadas en el club, e interesadas en el balonmano local que asisten regularmente a los partidos y actividades del club); los patrocinadores (incluye a la empresa Walamove, mayor sponsor del CD Balopal, así como otras empresas locales interesadas en asociarse con el club que quieran

visibilidad y asociación con los valores de los equipos); los medios de comunicación locales (un canal esencial para la difusión de noticias y eventos del club, ayudando a aumentar la visibilidad y el alcance en la comunidad); las instituciones locales y regionales (el Ayuntamiento y Diputación de Palencia, así como la Federación de Castilla y León de Balonmano; cada una de estas partes apoya al club en sus ámbitos, ya sea económico o deportivo) y, por último, la comunidad de Palencia (involucra a todos los habitantes de Palencia que, directa o indirectamente, pueden verse beneficiados por las actividades del club, ya sea asistiendo a eventos, participando en iniciativas comunitarias o disfrutando de los logros del club).

En segundo lugar, para lograr una comunicación efectiva para dirigirse a estos públicos, se han definidos dos tonos y estilos distintos según los distintos canales y mensajes: por un lado, un tono desenfadado, cercano y participativo que se utilizará principalmente en redes sociales, buscando crear un ambiente de interacción y familiaridad con los seguidores del club. La idea es fomentar la participación activa y la sensación de pertenencia; por otro lado, un tono informativo y profesional que se emplearía en la página web o aplicación del club, sin perder la cercanía. Este tono es esencial para transmitir información importante de manera clara y precisa, manteniendo la profesionalidad y confiabilidad del club, en sintonía con el estilo usado en las redes sociales.

En tercer lugar, se pueden sintetizar en cuatro los objetivos de comunicación y marketing que pretende perseguir el club según la información obtenida por las entrevistas a los directivos: lograr un posicionamiento local, manteniendo al CD Balopal como referente en balonmano en Palencia, destacándose tanto en la competición como en el desarrollo de jugadores de la cantera; aumentar la visibilidad, mejorando la presencia en redes sociales y medios locales para alcanzar una audiencia más amplia y comprometida, a la vez que se profesionaliza la comunicación interna y externa del club, asegurando la eficacia y coherencia de los mensajes transmitidos; y, por último, promover los valores positivos, asociando al club con aptitudes deportivas, comunitarias, de compromiso y trabajo, al igual que fortalecer con ello la identidad del club.

En cuarto lugar, se encuentran los mensajes clave que el club debería trasladar en base a la comunicación a través de sus contenidos. Estos discursos podrían resumirse en cuatro: por un lado, transmitir diversidad y equidad (incluyendo a todos los miembros del club en la comunicación, transmitiendo una sensación de unidad y representando a todos los jugadores y familias); mostrar el desarrollo y apoyo a jóvenes deportistas de Palencia (resaltando el compromiso del club con su crecimiento personal y deportivo); transmitir una excelencia

deportiva y en valores, demostrando el compromiso y el trabajo tanto en el primer equipo como en las categorías base e inclusivas, destacando la calidad y el esfuerzo constante; y denotar transparencia y profesionalidad, proyectando una imagen de club familiar y abierto, siendo transparente y participativo, mientras se mantiene una gestión profesional y organizada.

Por último, en quinto lugar, nos encontraríamos con los últimos elementos conceptuales que son la misión, la visión y los valores de la empresa. En el club se encontrarían, respectivamente, los siguientes elementos: por un lado, la misión del CD Balopal es centrarse en la cantera y mantener los valores originales del club, independientemente de la división en la que se encuentren. Además, buscan fomentar el balonmano entre niños y niñas en Palencia, promoviendo el compromiso y el trabajo tanto dentro como fuera del campo; por otro lado, la visión es convertirse en uno de los 10 mejores clubes de cantera en España, destacándose no solo en número sino en calidad. Quieren ser un referente en el balonmano base y garantizar una sólida formación y desarrollo para los jóvenes deportistas; y, por último, los valores por los que destacaría el club serían, en primera instancia, el compromiso (es esencial que los jugadores se comprometan con el club y con sus compañeros y entrenadores, asegurando la continuidad y cohesión del equipo a lo largo de la temporada. Además, dentro de este valor se encuentra también el trabajo, enfocándose en su mejora continua y el esfuerzo constante durante los entrenamientos y partidos), la inclusión (que se denote que el club da importancia a sus dos equipos inclusivos, demostrando un compromiso con la integración social); y transparencia y responsabilidad (tanto en la gestión administrativa, con la comunicación interna, como con sus aficionados, patrocinadores y otros *stakeholders*, asegurando una comunicación clara y honesta.

4. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

A partir del anterior análisis realizado a través de la información obtenida de las entrevistas semi-estructuradas, y con la extracción de los puntos necesarios para establecer un diagnóstico, se han propuesto una serie de objetivos y acciones de comunicación para la próxima temporada del CD Balopal (2024/2025). Se ha tenido en cuenta las tendencias actuales comentadas en la parte teórica, como la transparencia, la narrativa transmedia, la Responsabilidad Social Corporativa y la retroalimentación con el usuario.

Para ello, en primer lugar, se han establecido unos objetivos de comunicación para, a continuación, establecer las acciones de comunicación pertinentes para cada objetivo; cada una de ellas tiene establecido unas tareas (y contenidos), cronograma e indicadores de éxito.

4.1. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Para el desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación efectiva en el Club Deportivo Balopal, se han establecido varios objetivos que guiarán las acciones a tomar durante la próxima temporada (2024/25). En primer lugar, se propone desarrollar e implementar un Plan de Comunicación formal. Esto implica la profesionalización del área de comunicación mediante la contratación de un experto o personal capacitado que maneje de manera eficiente la comunicación del club. Este profesional será responsable de crear un documento guía en el que se basará la estrategia y su ejecución. Además, se definirán claramente los roles y responsabilidades del personal de comunicación para asegurar una gestión coherente y eficaz.

Otro objetivo clave es optimizar el uso de las redes sociales en las que el club ya participa. Se busca incrementar la interacción y el número de seguidores en un 20% durante el próximo curso. Para lograr esto, se diversificará y enriquecerá el contenido publicado, dedicando, por ejemplo, al menos un post semanal a cada equipo del club para atender a los distintos públicos. Además, se incluirá un post destacado semanalmente enfocado en la Responsabilidad Social Corporativa del club, subrayando su compromiso con la comunidad, así como se implementa esta herramienta como estrategia.

Por otro lado, incrementar la visibilidad del club en los medios de comunicación es otro objetivo crucial para la próxima temporada. Una mayor presencia en los medios no solo fortalecerá la imagen del club, sino que también contribuirá a fidelizar y captar nuevos patrocinadores. Esto se logrará a través de una estrategia de relaciones públicas activa y consistente.

En cuanto a la página web del club, se desarrollará y actualizará el contenido regularmente. Se publicarán notas de prensa de los partidos semanalmente, junto con galerías de imágenes, videos y otros recursos de interés tanto para los aficionados como para los medios de comunicación. Además, se dedicará un apartado específico para la Responsabilidad Social Corporativa, destacando las iniciativas y logros en este ámbito. Paralelamente, se desarrollará una aplicación del club con el objetivo de que, al menos, el 70% de los socios la descarguen y la utilicen como principal canal de comunicación.

Otro objetivo marcado se encontraría en mejorar la comunicación interna, en base a la gestión de datos, que su uso sería optimizado para minimizar las incidencias en un 90%. Se implementará un sistema para registrar y corregir inmediatamente cualquier problema relacionado con la gestión de datos, asegurando así una comunicación interna fluida y eficiente.

En otro orden, fomentar la participación de los seguidores en los eventos y actividades del club es otro objetivo fundamental. Se buscará aumentar el *feedback* de los seguidores en un 30% durante el primer semestre, medido a través del incremento en el número de comentarios e interacciones con el contenido publicado en las redes sociales y otros canales de comunicación.

Por último, se pretenderá aumentar la presencia de videos en el canal de YouTube del club en un 50%. Esto permitirá una mayor difusión de los contenidos audiovisuales del club, diversificando su oferta haciendo uso de la narrativa transmedia, atrayendo a más seguidores y ofreciendo una ventana dinámica y atractiva para otros contenidos del club.

En resumen, los objetivos de comunicación que seguirá el CD Balopal para la temporada 2024/25 se centrarán en profesionalizar la gestión comunicativa, interna y externa, utilizando herramientas actuales de comunicación corporativa como la narrativa transmedia o la RSC, para buscar mejorar la imagen de la empresa.

4.2. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

A continuación, presentamos las recomendaciones de estrategias de comunicación para cada uno de los objetivos de comunicación señalados. Cada uno de ellos está presentado en una ficha que detalla las tareas y acciones a realizar, el cronograma de ejecución y los indicadores de éxito que permitirán evaluar el cumplimiento de cada objetivo.

Objetivo 1: Desarrollo e implementar un Plan de Comunicación formal para la temporada 2024/25 y profesionalizar el área de comunicación

Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un experto en comunicación. • Creación de un documento guía del Plan de Comunicación partiendo de las bases establecidas en el presente trabajo. • Definición de roles y responsabilidades del personal de comunicación.
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> • Julio 2024: Selección del experto en comunicación y redacción del Plan. • Agosto 2024: Aprobación del Plan de Comunicación, definición y asignación de roles y responsabilidades. • Septiembre 2024: Inicio del Plan de Comunicación.
Indicadores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación realizada y plan aprobado antes de septiembre 2024. • Roles y responsabilidades claramente definidos y comunicados antes del inicio del Plan de Comunicación.

Objetivo 2: Optimizar el uso de redes sociales, incrementando el número de seguidores en un 30% durante la próxima temporada.

Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un calendario de contenidos para cada red social en la que se encuentra el club (Facebook, Instagram, X y TikTok). • Análisis y seguimiento de métricas.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reel</i> de campaña de abonados (Instagram y TikTok). • Post de campaña de abonados (Instagram y X). • Post con calendario mensual con fechas de partidos del primer equipo al principio de cada mes para cada fin de semana (Todas las redes sociales) • Post cada viernes señalando los horarios de partidos de cada equipo (Todas las redes sociales). • <i>Reel</i> semanal de un juego con un jugador del primer equipo (Instagram y TikTok). • <i>Reel</i> semanal conociendo a un jugador de la cantera (Instagram y TikTok). • Creación de infografías los martes con datos relevantes de partidos, del equipo, o individuales (por ejemplo, los máximos goleadores hasta el momento). (Facebook, Instagram y X). • Post de fotografías del fin de semana de todos los equipos del club. (Facebook, Instagram y X). • <i>Reel</i> con declaraciones previas del entrenador o jugadores del primer equipo antes del partido (los viernes, en Instagram y TikTok). • Seguimiento de partidos del primer equipo (vídeos en el estadio con enlace al directo en YouTube; seguimiento de resultado; ...). (Vídeos en Instagram;

	seguimiento de resultado, en X, y en Instagram resultado a mitad y final del partido).
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> • Julio 2024: Desarrollo del calendario de contenidos; planificación y creación de contenido. • Agosto 2024: Campaña de abonados. • Agosto 2024 - diciembre 2024: Implementación continua de campañas y análisis mensual de métricas a final del trimestre. Creación de contenido continua, planificándolo y analizando semanalmente. • Enero 2025: Desarrollo de calendario de contenidos. • Enero – mayo 2025: Implementación continua de campañas y análisis mensual de métricas a final de temporada. Creación de contenido continua, planificándolo y analizando semanalmente. • Junio 2025: Evaluación final redes sociales.
Indicadores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de, al menos, un post semanal dedicado a cada equipo. • Mejora en el engagement y alcance de publicaciones: Incremento del 30% en seguidores, y en un 20% en la interacción y alcance. • Publicación regular de contenido diario.

Objetivo 3: Incrementar la visibilidad en medios de comunicación (locales) en un 40%.	
Tareas y contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una estrategia de relaciones públicas dentro del departamento de comunicación, y asignación de una persona que envíe información a los medios de comunicación. • Redacción y envío de notas de prensa periódicas (crónicas de partidos, logros grupales o individuales de jugadores, eventos especiales...). • Establecer relaciones con periodistas locales para asegurar la cobertura mediática regular del equipo. • Entrevista a un jugador del equipo en un medio de comunicación, mínimo una al mes: radio, televisión y prensa escrita. • Organización de evento para medios de comunicación donde puedan entrevistar a jugadores, cuerpo técnico u otras personalidades (<i>media day</i>) tres veces a la temporada: al inicio, a mitad y a final del curso.
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> • Julio 2024: Asignación de personal de relaciones públicas. • Agosto 2024 - mayo 2025: Redacción y envío de notas de prensa, organización de eventos cada trimestre, etc.

Indicadores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la cobertura mediática del club en un 40% al final de temporada. • Incremento en el número de artículos y menciones en medios de comunicación.
----------------------	--

Objetivo 4: Crear la aplicación del club y desarrollar la página web (apuesta por la RSC).	
Tareas y contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de una empresa de diseño y desarrollo de app. • Creación de WordPress para la página web del club. • Asignación de un responsable profesional que diseñe y actualice la página web. • Mantener la página web actualizada con información sobre el equipo, calendarios de partidos y perfiles de jugadores (edad, posiciones), fotografías de todos los equipos. • Publicar artículos y entrevistas relacionados con el equipo para mantener a los seguidores informados e interesados, y nutrir de contenido a los medios de comunicación en su día a día. Asimismo, publicar comunicados oficiales para temas más formales. Toda esta sección actuaría y se nombraría como “Sala de prensa”. • Establecer un apartado único para la Responsabilidad Social Corporativa (RSC): definir a sus equipos inclusivos; publicar fotografías, vídeos, el compromiso y valores del club con esta iniciativa... • Pruebas de la web y la app y lanzamientos oficiales.
Cronograma App	<ul style="list-style-type: none"> • Julio 2024: Contratación de la empresa de desarrollo. • Agosto - octubre 2024: Diseño y desarrollo. • Noviembre 2024: Pruebas beta. • Enero 2024: Lanzamiento oficial a mitad de temporada.
Cronograma Página Web	<ul style="list-style-type: none"> • Julio 2024: Asignación profesional y creación de WordPress. • Agosto 2024: Desarrollo página web y pruebas beta. • Septiembre 2024: Lanzamiento oficial. • Septiembre 2024 – mayo 2025: Actualización de contenidos.
Indicadores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Página web y aplicación funcionales antes de diciembre 2024. • Feedback positivo de usuarios y <i>stakeholders</i>. • Lograr que el 70% de los abonados tengan la app.

Objetivo 5: Mejorar la comunicación interna entre los miembros del club.	
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y concienciación del personal en la gestión de datos a partir de la concienciación con charlas. • Monitorización y optimización continua. • Creación de una sección de reportes de incidencias en la aplicación para mejorar la comunicación interna.
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> • Julio 2024: Selección del personal y las charlas pertinentes. • Agosto 2024: Implementación y formación. • Septiembre 2024 - mayo 2025: Monitorización y optimización.
Indicadores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de datos implementado y utilizado por el personal de manera eficaz. • Mejora en la eficiencia de la comunicación interna, reduciendo las incidencias en un 90% hasta el final de curso.

Objetivo 6: Mejorar la participación de los seguidores en las redes sociales y en los eventos del club.	
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Responder, de manera oportuna y concienciada, con un tono informal, a los comentarios y mensajes de los seguidores para fomentar la participación y la lealtad. • Interacción con preguntas y encuestas en <i>stories</i> de Instagram. • Organización de eventos participativos entre la afición y los jugadores (fan days, meet & greet). • Elaboración de un álbum de cromos del club para que los jugadores puedan conseguir los cromos de todos los jugadores y jugadoras del club, así como puedan firmárselo, estableciendo una comunidad entre todos. • La afición, a través de las redes sociales, elige al MVP del partido del primer equipo cada semana: el ganador recibe un “premio” en el siguiente entrenamiento. Esto motivaría a los jugadores en los encuentros y se produciría un <i>feedback</i> entre afición y club. • Publicar historias de seguidores fieles del club, para reflejar su pasión y compromiso.
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto 2024 y enero 2025: Planificación de eventos participativos.

	<ul style="list-style-type: none"> Septiembre 2024 - mayo 2025: Interactuar con los seguidores y aficionados del club, y monitorizar el incremento de respuestas.
Indicadores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en la asistencia y participación en eventos en un 10%. Aumento de la interacción de los seguidores en un 30% en las publicaciones. Feedback positivo de los seguidores y mejora en futuras actividades.

Objetivo 7. Aumentar la presencia de vídeos en el canal de YouTube en un 50%.	
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> Retransmitir los partidos del primer equipo en directo. Publicar vídeos de entretenimiento con los jugadores y miembros del club, así como con los aficionados. Publicar vídeos formales para momentos importantes. Por ejemplo, el rechazo de su puesto en Primera Nacional y, por consiguiente, descenso a Segunda Nacional.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> Retransmisión en directo de los partidos. Breve entrevista a un jugador del primer equipo cada mes conociéndole personalmente. Juego mensual con jugadores de la cantera. Vídeo de mejores jugadas de los partidos del primer equipo.
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> Julio – agosto 2024: Planificación contenidos y gestión entrevistas. Agosto 2024: Elaboración, edición y publicación del video de explicación sobre el descenso del primer equipo a Segunda Nacional. Septiembre 2024 – mayo 2025: Elaboración y publicación de contenidos.
Indicadores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de seguidores en un 20% a final de temporada. Aumento de publicaciones en un 50% a final de temporada. Aumento de interacciones en las publicaciones en un 10% a final de temporada.

5. CONCLUSIONES

Tras la realización de este Trabajo de Fin de Máster, en el cual he llevado a cabo unas recomendaciones de estrategias de comunicación para el CD Balopal de cara a la temporada 2024/25, he podido demostrar que se pueden establecer unos planteamientos básicos de comunicación a partir de un análisis y diagnóstico del club a través de sus distintas vertientes (empresarial, deportiva, comunicativa e histórica). Todo ellos teniendo en cuenta la importancia de atender tanto a su comunicación interna como a su comunicación externa, y a las tendencias en la estrategia digital actual como, por ejemplo, la narrativa transmedia.

En primer lugar, respecto al objetivo número 1 del presente trabajo académico que consiste en conocer la situación general del CD Balopal en todas sus aristas, hemos conseguido adquirir los conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo práctico y establecer las recomendaciones de comunicación, a través de los conocimientos adquiridos en la realización de las entrevistas a los directivos del club, así como también de la búsqueda de su presencia en redes sociales. A partir de sus testimonios, he podido conocer puntos fundamentales básicos para establecer una estrategia de comunicación como, por ejemplo, el público objetivo, la misión, visión y valores del club, o sus necesidades como club.

En segundo lugar, respecto al objetivo número 2, que consiste en adquirir los conocimientos necesarios para poder establecer unas estrategias de comunicación, hemos conseguido reconocer y aplicar los pasos en cuestión a seguir hasta el momento de la creación de las recomendaciones a partir de una búsqueda bibliográfica. En esta parte teórica del trabajo, además de averiguar el desarrollo de las primeras etapas de un plan de comunicación, se ha podido constatar la importancia de tener en cuenta aspectos básicos en la comunicación interna y externa del club.

En tercer lugar, respecto al objetivo número 3, que consiste en conocer las estrategias actuales empleadas en la comunicación corporativa, hemos podido reconocer algunas tendencias, como la narrativa transmedia o la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y hemos identificado su forma de aplicarlas y características. que han servido posteriormente como herramienta de recomendación para poder desarrollar al club en sus vertientes. A través de estos ítems he podido concretar diversas ideas para la comunicación del club.

En este sentido, respecto al objetivo general del trabajo, que consiste en establecer recomendaciones de comunicación para el club de cara a la próxima temporada, hemos conseguido establecer unas sugerencias a partir del análisis y diagnóstico del club, atendiendo

unas tareas, responsables, objetivos de comunicación, contenidos, cronogramas e indicadores de éxito. Esta última cuestión forma parte de la sexta y última etapa en la elaboración de un plan de comunicación (la evaluación) que daría a conocer la eficacia de estas estrategias propuestas en su aplicación durante la temporada. En cuanto al resto de etapas, este trabajo ha cubierto las tres primeras etapas en su totalidad (realizando un análisis y diagnóstico de situación; y determinando unos objetivos en cuestión), y añadiendo unas recomendaciones para la cuarta y quinta etapa (elección de estrategias y definición de planes de acción).

Tal y como se comprueba a lo largo de este trabajo, logra ser fundamental para el club el disponer de unas bases y estrategias de comunicación para poder desarrollar y perseguir sus objetivos empresariales, deportivos y comunicativos. Así se ha patentado a través de los conocimientos teóricos compartidos en el trabajo, así como en la necesidad del CD Balopal de un plan de comunicación que funcione como guía de su día a día en la comunicación interna y externa; así lo ha expresado explícitamente su director deportivo, en su deseo de profesionalizarlo. Eso sí, al contar con un presupuesto limitado, tal y como hemos visto en el marco teórico, resulta complicado para organizaciones deportivas de este tamaño poder prosperar en esta vía. Aun así, el utilizar estrategias como, por ejemplo, la conexión emocional con la audiencia, la retroalimentación con los *stakeholders* (garantizándoles visibilidad y retorno), la apuesta por la Responsabilidad Social Corporativa o el uso de la narrativa transmedia, dan una riqueza a la comunicación externa que aporta un valor diferente al club.

Por otro lado, el trabajo ha sufrido distintas limitaciones a nivel temporal, al no poder abarcar lo que pudiera llegar a ser un plan de comunicación integral completo para el club, algo que podría ser una vía a explorar en un futuro próximo; así como, en este sentido, el análisis de la competencia del club para poder diferenciarse de la manera más eficaz de ellos.

Finalmente, en este sentido, como continuación principal de esta línea de trabajo, se pueden establecer varias líneas claras dentro de un mismo objetivo: establecer el plan de comunicación oficial. Para su consecución se podían llevar a cabo análisis cuantitativos de las métricas de redes sociales del CD Balopal para hacer monitorización y seguimiento, así como encuestas a aficionados y otros grupos de interés, así como para comprobar los contenidos que funcionan. Asimismo, en base a esta metodología, se podrían extraer datos de redes sociales de otros clubes cuyas estrategias de comunicación están funcionando y podrían servir de ejemplo de posibles contenidos a mayores de los recomendados en este trabajo.

Las ideas propuestas como estrategias pueden ser desarrolladas creativamente y puestas en práctica durante la temporada 2024/2025, y comprobar el alcance de objetivos de estrategias

atendiendo a los indicadores de éxito propuestos. Es importante enfatizar que esta propuesta es viable y está basada en las oportunidades, limitaciones y recursos específicos de un club como el CD Balopal, lo que la hace realista y alcanzable.

6. BIBLIOGRAFÍA

Abellán Hernández, M & de Miguel Zamora, M. (2016): Narrativa transmedia: resignificando el consumo mediático. *Icono 14*, (14), 1-7.

<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/947/538>

Argandoña, A. (1998). *La teoría de los Stakeholders y el bien común*. (División de Investigación, Universidad de Granada). (Archivo PDF).

<https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0355.pdf>

Ballesteros-Herencia, C. A. (2021). Propuesta para un plan integral de Comunicación en la Gestión Deportiva. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10 (3), 160-177.

<https://revistas.uma.es/index.php/riccafd/article/view/12847/14382>

Balopal (@balopal). (s.f.). *Inicio*. (Perfil de TikTok). TikTok. 23 de junio de 2024, de

<https://www.tiktok.com/@balopal>

Barreira, N. (2017). *Plan de comunicación de la empresa Cíclika*. (Trabajo Final de Máster, Universitat Oberta de Catalunya).

<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/66586/6/nbarreiraTFM0617memoria.pdf>

Captiotti, P. (2007). La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas españolas en los Medios de Comunicación. *Zer*. 23, 61-74.

<https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/3642/3274>

CD Balopal Balonmano Palencia. (s.f.). *Inicio* (Página de Facebook). Facebook. Recuperado el 23 de junio de 2024, de

https://www.facebook.com/profile.php?id=100048136015141&locale=es_ES

CD Balopal (@balopal). (s.f.). *Posts* (Perfil de Instagram). Instagram. Recuperado el 23 de junio de 2024, de

<https://www.instagram.com/balopal/>

- CD Balopal (@balopal). (s.f.). *Tweets* (Perfil de X). X. Recuperado el 23 de junio de 2024, de <https://x.com/balopal>
- Costa, C. (2013). Narrativas Transmedia Nativas: Ventajas, elementos de la planificación de un proyecto audiovisual transmedia y estudio de caso. *Historia y comunicación social*, 18, 561-574.
https://doi.org/10.5209/rev_hics.2013.v18.44349
- De Anta, G. (6 de febrero de 2023). Objetivos Smart: Qué son, para qué sirven y cómo implementarlos en tu empresa. *Gonzalo de Anta*.
<https://gonzalodeanta.es/objetivos-smart/>
- Durántez Stolle, P. & Arribas Urrutia, A. (n.f.). *El Periodismo Corporativo en el Contexto online: bases y retos*. Enlace:
<https://drive.google.com/file/d/1wThNHuIQlzYCu2ExTez19ZTH4MU-tgbo/view?usp=sharing>
- Durántez Stolle, P. & Arribas Urrutia, A. (n.f.) *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa digital*. Enlace: <https://drive.google.com/file/d/1cUEPRjfl1aO2XIkBNfEuvtbC2358-o/view?usp=sharing>
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. (Archivo PDF).
<http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Fernández-Souto, A. M., Puentes-Rivera, I. & Vázquez-Gestal, M. (2019). Gestión de la comunicación en las competiciones deportivas regulares: Fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano en España. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 36, 9-16.
<https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/66658/42184>
- Galvis-Collazos, L. F., Valencia-Arias, A. & Bedoya-Villegas, J. (2020). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *Sport TK-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 9(1), 85-92.
<https://revistas.um.es/sportk/article/view/461671>
- García Falcón, J. M. (1987). *Formulación de estrategias en la empresa*. Las Palmas: Cies.
- Jiménez-Marín, G., González, I. & Elías, R. (2019). Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. *Razón y Palabra*, 23(104), 174-200.
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1183/1335>

- Martín, F. (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. (Archivo PDF). Enlace: https://drive.google.com/file/d/1Dg2q74Nk1lyJJsYmimoFAYcm1iL517zf/view?usp=drive_link
- Mediavilla, G. (2001). *Comunicación Corporativa en el deporte*. (Archivo PDF). https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20070705180711gerardo_mediavilla.pdf
- Molero, A. J. (2005). *Plan de Comunicación: concepto, diseño e implementación. Aproximación a un marco teórico*. <https://es.slideshare.net/slideshow/plan-comunicacion-1-26080861/26080861>
- Olabe Sánchez, F. (2015). El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. *Revista Mediterránea De Comunicación*, 6(1), 83-104. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.1.06>
- Tur-Viñes, V. & Montserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, 88. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>
- Web Oficial del CD Balopal. (s.f.). *Inicio*. <http://www.cdbalopal.es/>
- Zapata Montoya, G. L. (2018). Comunicar para ganar en el deporte. *Expomotricidad*. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/335202>

7. ANEXOS

ANEXO I: transcripción de las entrevistas

a) Historia del Club

Pregunta: Cuénteme sobre los inicios CD Balopal, ¿Cómo y cuándo se fundó el club?

Luis Vidal: Yo no inicié el club. Cuando era cadete, había un fuerte equipo de balonmano en Palencia, patrocinado por una empresa de televisores domésticos. Llegó un momento álgido en el que el equipo iba a ascender a Primera División, pero una serie de eventos desafortunados en una fase en Galicia resultó en la desmotivación y desaparición del patrocinador. Esto llevó a la disolución del club. Un grupo de jugadores, entrenadores y entusiastas del balonmano decidió no dejar morir el deporte en Palencia y fundaron el CD Balopal en 1990. En sus inicios, el club también tenía una sección femenina que llegó a jugar en la segunda división. El objetivo era evitar que los jugadores abandonaran el balonmano y crear una base sólida para el deporte en la ciudad.

Pregunta: ¿Cuál fue la motivación principal y los objetivos detrás de la fundación del club?

Luis Vidal: La motivación principal fue el amor al balonmano de esas personas que sentían pena por la desaparición del deporte en Palencia. No había otros clubes que pudieran acoger a los niños interesados en balonmano, así que la creación del CD Balopal fue necesaria tanto para fomentar el balonmano como para mantener a esos niños y niñas practicando el deporte. Al final, la fundación del club fue más una cuestión de amor por el balonmano que de otra cosa.

Pregunta: ¿Cuáles considera que han sido los momentos más destacados en la historia como club?

Luis Vidal: Hay dos momentos principales. Primero, la clasificación para el Campeonato de España juvenil, donde quedamos segundos detrás de Ademar León. Esto fue gracias a una generación de chicos con ganas de trabajar, buenos entrenadores y cualidades físicas adecuadas. Segundo, el ascenso a Primera Nacional, donde los jugadores locales tuvieron un papel importante. Aprovechamos la misma generación juvenil para establecer una base sólida. Luego también, en 2011 hubo un antes y un después. Estuve a punto de abandonar debido al desgaste, pero los padres de los jugadores me convencieron para seguir adelante. Desde entonces, hemos crecido en número, calidad de entrenadores y masa social.

Pregunta: ¿Qué valores están impregnados e intenta transmitir el club?

Luis Vidal: Queremos inculcar valores de compromiso y trabajo. El compromiso es crucial porque las ligas duran un año, y los jugadores, sin importar su edad, deben comprometerse con sus compañeros y entrenadores. El trabajo está implícito en el compromiso: entrenar, mejorar y no simplemente pasar el rato. Estos valores son aplicables en todas las facetas de la vida: amistad, relaciones, trabajo. Si logramos que nuestros jugadores se comprometan aquí, se comprometerán en otros aspectos de su vida también.

Pregunta: ¿Cuál es la misión y la visión del club actual?

Luis Vidal: Hemos decidido renunciar a nuestra plaza en Primera Nacional para el primer equipo la próxima temporada porque no tenemos un equipo lo suficientemente fuerte. Prefiero enfocar nuestros recursos en los 300 niños y niñas que tenemos, mejorando sus entrenamientos y calidad. Queremos convertirnos en uno de los 10 mejores clubes de cantera en España, no solo en número sino en calidad; esa es nuestra visión. Y nuestra misión es asegurar la continuidad del balonmano en Palencia, centrarnos en la cantera y mantener nuestros valores originales, sin importar en qué división estemos.

b) Necesidades Empresariales del Club

Pregunta: Hablemos sobre el aspecto empresarial del club. ¿Cuáles son los principales objetivos económicos y empresariales del club ahora mismo y de cara al futuro próximo?

Luis Vidal: Consideramos el club como una empresa en términos de funcionamiento. Nuestros objetivos son fidelizar a los patrocinadores y atraer más, asegurando que se sientan bien invertidos y que vean un retorno de su inversión. Además, queremos crecer en patrocinadores para poder realizar más actividades, ser más visibles y, en general, fortalecer el tejido del club. Más músculos económicos nos permitirán tener mejores entrenadores y equipos, jugar más partidos y, por fin, ser más visibles en los medios.

Pregunta: ¿Cómo es la estructura del club? Departamentos, cargos relevantes...

Luis Vidal: El club tiene cinco patas principales:

- Económica: Conseguir patrocinadores y gestionar las ayudas públicas.
- Administrativa: Facturación, contabilidad y solicitudes.
- Laboral: Gestión de entrenadores y personales.
- Logística: Organización de autobuses, pistas y partidos.

- Deportiva: Entrenadores y dirección deportiva, asegurando una trayectoria coherente para todos los jugadores.

Pregunta: ¿Quiénes consideran que son sus principales rivales a nivel deportivo en Palencia? ¿Y fuera de Palencia? ¿Cómo impacta esto en la estrategia empresarial del club?

Luis Vidal: En Palencia, todos los clubes son competencia porque cada uno tiene su ratio de niños jugando y ofrecen unas actividades; en la base, con por ejemplo en Balonmano Odisea, nos dividimos los colegios y eso de momento se está respetando y cada uno tiene su espacio. A nivel de patrocinadores, aunque hay otros deportes como el baloncesto, hemos mantenido a nuestros patrocinadores y no hemos visto una gran pérdida de niños. Sin embargo, el mayor rival es el fútbol, no por el deporte en sí, sino por la cobertura mediática que tiene. Los medios de comunicación viven del fútbol, y eso lo hace un competidor difícil, porque al balonmano no le dan esa cobertura.

Pregunta: ¿Cómo se financia actualmente el club?

Luis Vidal: Hay una parte que es la Administración (Ayuntamiento, Diputación y Junta de Castilla y León) que es una parte importante y sin ella sería muy complicado; luego está los patrocinadores con sus distintos importes, pero que al final son todos importantes; y luego el tema de las cuotas de los de los jugadores y las aportaciones de los socios y taquillas.

Pregunta: ¿Quiénes son vuestros principales patrocinadores y qué papel juegan?

Luis Vidal: Nuestro principal patrocinador es Walamove del grupo Palausa, que exige mucha visibilidad y retorno. Además, tenemos entre 15 y 20 patrocinadores más que están involucrados muy a la par.

Pregunta: ¿Dónde trabaja el club? ¿Cuáles son los polideportivos y colegios en los que tienen actividad?

Luis Vidal: Creo que en esto no se nos escapa ningún polideportivo de Palencia: Mariano Haro, Campos Góticos, Santa Marina y Pabellón Sur. También trabajamos directamente con los colegios San José, Angelinas, Dominicas, Sofía Tartilán y Marqués de Santillana.

Pregunta: ¿Qué iniciativas sociales o comunitarias realizan el club?

Luis Vidal: Tenemos equipos inclusivos que entrenan dos veces por semana y participan en actividades regularmente. A diferencia de otros clubes que hacen actividades esporádicas para la fotografía, que está muy bien, pero estás colaborando poco, y nosotros mantenemos un compromiso constante. Lo que más me reconforta es ver la ilusión de nuestros equipos

inclusivos cuando disfrutaban cada momento jugando. Por otro lado, creo que el deporte en sí mismo es una actividad social porque estás haciendo algo con la sociedad, valga la redundancia.

Fernando López - Director deportivo del Club Deportivo Balopal

a) Necesidades de Comunicación del Club

Pregunta: ¿Existe algún plan de comunicación por el que se rige el club? ¿O alguna directriz? ¿Timing?

Fernando López: "Actualmente no tenemos un plan de comunicación formal, pero es una de las áreas en las que queremos dar un paso adelante y que queremos profesionalizar. Sabemos que es importante y estamos trabajando en mejorar nuestras redes sociales y la política de comunicación con los medios. Queremos que nuestros patrocinadores vean que estamos trabajando y mejorando constantemente para que su inversión valga la pena."

Pregunta: ¿Cómo ha evolucionado la comunicación del club a lo largo de los años?

Fernando López: "Desde el inicio del proyecto, hace unos 10 años, la comunicación la gestionaba un padre. Posteriormente, pasó a gestionarla una persona con formación en periodismo y marketing. Aunque no estamos completamente profesionalizados, tratamos de cuidar este aspecto y asegurarnos de que sea gestionado por personas capacitadas."

Pregunta: Respecto a la comunicación interna del club, ¿cuáles creen que son las principales fortalezas y debilidades?

Fernando López: "Hemos mejorado mucho en comunicación interna, de ser algo muy arcaico a estar muy profesionalizado. Al principio, nos limitábamos a grupos de WhatsApp, pero ahora tenemos un sistema más estandarizado. Utilizamos Google Drive para compartir recursos y una aplicación llamada Berly para la gestión de datos de jugadores y otros perfiles. Sin embargo, una debilidad que seguimos teniendo en este aspecto es la comprensión en los directivos de la importancia de proteger datos y utilizar los canales correctos para evitar conflictos innecesarios, tratando algunos temas más importantes de otra forma que no sea por mensajes de WhatsApp."

Pregunta: ¿Qué tipo de herramientas se utilizan en cuanto a comunicación interna?

Fernando López: "Utilizamos principalmente Berly para comunicarnos con socios y familias, además de correo electrónico y grupos de WhatsApp para la comunicación interna."

Pregunta: Hablando de comunicación externa, ¿cómo definirían su público objetivo principal ahora mismo?

Fernando López: “El público objetivo lo dividiría en dos: en primer lugar, tenemos que ser conscientes de que somos un club que nutra a sus canteras de familias que quieren que sus hijos hagan deporte; con lo cual serían padres y madres, y familiares de niños en edad escolar; por otro lado, gente que ya está en el club, al final son tanto nuestros jugadores federados, a partir de la ESO, que es cuando ya empiezan a utilizar redes sociales, cuando empiezan a estar en contacto con otros medios y en sus familias que sean conscientes de las actividades que se hacen, de todos los pasos que se van dando, también que nuestros abonados que sean conocedores de todo lo que se va se va haciendo dentro del club...”.

Pregunta: ¿En qué canales de comunicación participáis, de qué modo lo hacéis y cuáles son los objetivos de esta comunicación? Redes sociales, web corporativa...

Fernando López: “Queremos implementar bien nuestra web y dar el siguiente paso creando una aplicación del club a través de la propia aplicación de Berly donde toda esta comunicación vaya canalizada por esa vía. A nivel de redes sociales estamos presentes en Facebook, Instagram, Twitter y TikTok, ya que son las plataformas que más se ajustan a nuestro público objetivo. “

Pregunta: ¿Tono que empleáis en la comunicación?

Fernando López: “Cuidamos mucho el tono, tratando de no ser aburridos, que sea un estilo desenfadado, que trate de bueno, en primer lugar, de conectar con la gente en nuestra ciudad, ya sea pues guiar cuestiones o eventos que pasen en la ciudad, y que esto se base en un estilo que no sea siempre muy formal; obviamente hay momentos en los que tienen que ser formal pero también hay momentos en los que el que nos sigue en redes sociales nos tiene que identificar con un club en el que se está a gusto, en el que se cuida mucho este tipo de cosas y al que es interesante seguirles en redes.”

Pregunta: ¿Cuáles son las estrategias que está siguiendo el club ahora mismo en la comunicación externa a nivel de contenidos?

Fernando López: “Sobre todo buscamos que todo el mundo este atendido; obviamente el primer equipo tiene muchísima relevancia, pero siempre tratamos que desde los equipos inclusivos, la escuela y equipos federados, todos tengan su rato a lo largo de la semana; que todos tengan su espacio y que seamos conscientes de la importancia de que todos los grupos tienen que salir; ya no solamente porque las familias y los jugadores estén contentos sino porque los distintos

patrocinadores de las diferentes estructuras del club, ya sea escuela, federados, inclusivos o primer equipo tienen que tener su presencia. ”

Pregunta: ¿Qué papel juega la web corporativa del CD Balopal en esta estrategia de comunicación? ¿Cómo la gestionáis, si lo hacéis? ¿Cómo os gustaría que funcionara?

Fernando López: "Nos gustaría que la página web funcionara como un tablón informativo con documentos importantes del club (protección de datos, ideario del club, normativa) y como un lugar más formal que nuestras redes sociales."

Pregunta: ¿Cómo gestionáis las relaciones con los medios de comunicación locales y nacionales? ¿Se envían notas de prensa, hay entrevistas a jugadores o cuerpo técnico...?

Fernando López: "Enviamos notas de prensa sobre los partidos del primer equipo, a modo de crónicas para que el aficionado esté al tanto, y tratamos de estar presentes en la radio y televisión locales. Queremos dar el mayor material posible para que el balonmano esté presente en los medios."

Pregunta: ¿Qué presupuesto dedicáis a la comunicación del club? Una estimación

Fernando López: "Aproximadamente 2.000 euros entre material, publicidad y otros gastos."

Pregunta: ¿Cuáles son los objetivos de marketing del club?

Fernando López: "Queremos que la gente piense en nosotros cuando piense en balonmano en Palencia. Es la clave desde hace diez años. También queremos asociar Balopal con valores positivos y que defiendan el deporte a nivel transversal, pensando desde el primer equipo hasta los jugadores de base e inclusivos."

b) Momento y Necesidades Deportivas del Club

Pregunta: ¿Cuántos equipos componen al club?

Fernando López: "Tenemos alrededor de 19 equipos y esperamos añadir tres más el próximo año debido al crecimiento en las escuelas y la intención de crear más equipos federados."

Pregunta: ¿Cómo describirían la situación deportiva actual del club?

Fernando López: "Es buena, aunque no óptima. Necesitamos encontrar estabilidad después de años de crecimiento; ese punto de estabilidad que termine de dar nivel a nuestros equipos de base. Valoro nuestra situación en un 7.5 sobre 10."

Pregunta: ¿Quiénes consideran actualmente sus principales rivales en la competición... y a nivel de club? Tanto dentro como fuera de Palencia

Fernando López: "En Palencia, la aparición de varios clubes en la capital y la provincia ha fortalecido la competición local. A nivel general, el balonmano está por detrás en comunicación y marketing comparado con otros deportes. Nos cuesta más dar esos pasos de estabilizar en cuanto a comunicación, marketing y a vender nuestro deporte, que en otros países sí que se está haciendo, y tenemos que dar esos pasos adelante. Por otro lado, a nivel de licencias, seguramente seamos el tercer deporte en Palencia y el primero en balonmano. Queremos mantener ese estatus y mejorar continuamente, buscando que, en el día de mañana, sigamos en esta posición de ventaja".