

Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación
Trabajo de Fin de Grado
Grado en Periodismo

**Comunicación institucional y redes
sociales en las entidades deportivas
profesionales de las Islas Canarias**

Alumna: Laura Arrocha Navarro

Tutor: Dr. Julio Antonio Yanes Mesa

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

Julio de 2020

Resumen

En todos los ámbitos y direcciones, las formas de comunicación están cambiando. En una época donde la audiencia está conectada continuamente a la información vía internet y a las redes sociales como principal medio de búsqueda de información, ha cambiado la forma de comunicación desde el interior de las instituciones hacia la esfera pública.

El ámbito del deporte no escapa de esta nueva forma de comunicarse y desde hace unos años, los clubes han implementado en su plan de comunicación institucional las distintas redes sociales para lograr establecer con sus aficionados una comunicación más cercana, interactiva y, en muchas ocasiones, con más feedback.

Palabras claves: Estrategia digital, redes sociales, clubes profesionales, LaLiga, Liga ACB, Islas Canarias, gestión de comunicación deportiva

Abstract

In all areas and directions, forms of communication are changing. In an era where the audience is continuously connected to information via the internet and social networks as the main means of searching for information, the forms of communication has changed from inside the institutions to the public sphere.

The field of sport doesn't escape from this new way of communication and since a few years ago, the clubs have implement in their institutional consumption plans in their different social networks in order to establish a closer, more interactive and in many occasions, more feedback communication with their fans.

Keywords: Digital strategy, social networks, profesional clubs, LaLiga, Liga ACB, Canary Islands, sport communication management

Índice

Introducción	4
1. Planteamiento	4
2. Justificación del objeto de estudio	4
3. Objetivos	5
4. Fuentes y metodología	5
Capítulo I: Marco teórico	7
1. El país puntero en la disciplina: Estados Unidos	7
2. La profesionalización de la disciplina	9
3. La propaganda como preámbulo de la comunicación institucional en Europa	11
4. La irrupción de la comunicación institucional en el continente europeo	12
5. La comunicación Institucional en España	13
6. Concepto de comunicación institucional	15
Capítulo II: Las instituciones seleccionadas	18
1. Club Deportivo Tenerife (CDT)	18
2. Iberostar Tenerife (CBC)	18
3. Unión Deportiva Las Palmas (UDLP)	19
4. Herbalife Gran Canaria (CBGC)	20
Capítulo III: Resultados de la investigación	22
1. Las entrevistas en profundidad	22
2. Análisis de redes sociales y webs institucionales	26
Capítulo IV: Discusión de los resultados de la investigación	30
Conclusiones	31
Bibliografía	33
Anexos	35

Introducción

1. Planteamiento

Este trabajo gira en torno a un único objetivo: mostrar la comunicación que se elabora desde el seno de los clubes deportivos profesionales dentro de la comunidad autonómica de las Islas Canarias. El fin que se persigue es exteriorizar hacia la audiencia la forma en la que cada institución elabora su estrategia comunicativa, tanto desde la comunicación que se ofrece a los periodistas deportivos para que ofrezcan su información a su audiencia como del propio plan que elabora cada gabinete de comunicación para ofrecer una imagen de la entidad, haciendo hincapié en el surgimiento de las redes sociales como principal herramienta de comunicación.

En la actualidad si una entidad no tiene presencia en redes sociales para el resto del mundo no existe. Esto cobra especial atención en los clubes deportivos que, aunque tienen cobertura en medios, es de vital importancia establecer un canal principal que informe a los aficionados sobre las noticias y actividad de su equipo. Así, se crea un vínculo entre club y afición.

2. Justificación del objeto de estudio

La comunicación institucional ha permanecido en un segundo plano durante muchos años. Principalmente en el ámbito del deporte. La profesionalización del sector de la comunicación en este ámbito ha ido adquiriendo con el paso de los años una mayor importancia debido a las grandes retransmisiones y a las dimensiones que alcanza la información deportiva. Todo ello ha provocado que esta rama del periodismo haya pasado a ser una rama imprescindible dentro de las entidades deportivas. Actualmente no se concibe que un club profesional, independientemente de la competición en la que juegue, no cuente con una estructura comunicativa con el fin de sacar una misma imagen del club en las diferentes direcciones. Se trata de una pieza fundamental a la hora de gestionar la estrategia de comunicación, tanto hacia la audiencia como a la comunicación interna de la entidad.

Desde el punto de vista temático, la comunicación dentro del ámbito deportivo resulta una de las ramas más desconocidas del periodismo. La sociedad es consciente de que, en términos informativos, el deporte constituye una de las vertientes más importantes y con mayor cuota mediática se posiciona el fútbol y el baloncesto. Sin embargo, no conocen el entramado de las estrategias comunicativas que deben tener los clubes profesionales: las preparaciones de los partidos, la comunicación con los medios, la comunicación con la audiencia y sus estrategias a través de las redes sociales o los diferentes actos que se realizan desde el área de comunicación de la entidad.

Para llevar a cabo el trabajo es necesario recurrir a los clubes profesionales deportivos, indispensable para conocer la evolución que ha sufrido la comunicación institucional, así

como a la forma de trabajar en el día a día y el impacto que ha tenido la introducción de las redes sociales como una nueva vía de comunicación.

3. Objetivos

1. Detectar los inicios de las redes sociales en la comunicación institucional de los clubes deportivos seleccionados.
2. Calibrar el impacto de estos nuevos canales de comunicación en las estrategias comunicativas llevadas a cabo por las instituciones citadas.
3. Ponderar la importancia que en la actualidad tienen estas vías de comunicación en el conjunto de los planes de comunicación diseñados.

4. Fuentes y metodología

Para la realización de este trabajo, es adecuado dividir la investigación en dos partes. Por un lado, nos centraremos en el análisis de las redes sociales y las páginas webs de las principales entidades deportivas seleccionadas de las Islas Canarias, estas son: Club Deportivo Tenerife y Unión Deportiva Las Palmas, en el plano futbolístico, mientras que los clubes seleccionados de baloncesto son Iberostar Tenerife y Herbalife Gran Canaria.

Centrándonos en el análisis de las redes sociales, hemos visualizado los perfiles de cada club en las redes sociales más usadas: Instagram, Twitter, Facebook y la plataforma de YouTube, siguiendo los siguientes criterios:

- Cuál es o cuáles son las redes que más utilizan.
- A qué red social le dan más prioridad.
- Qué contenido suben a los distintos perfiles.

Pasando a las páginas web institucionales de los equipos, los criterios de análisis han sido:

- Noticias de actualidad que comparten, poniendo atención si es elaborada por el propio departamento de comunicación del club.
- Información del primer equipo que se ofrece tal como el perfil de los jugadores, planning de trabajo, calendario de competición, informes médicos o notas de prensa.
- Información general de la entidad, incluyendo la información de la cantera (si la hubiera).

La segunda parte de la investigación se centra en entrevistas en profundidad con los responsables de los gabinetes de comunicación de las distintas entidades. Para realizarlas, se han mantenido el contacto con los cuatro clubes mencionados anteriormente vía correo electrónico. En las cuatro entrevistas, se realiza la misma batería de preguntas. Esto permite que, a la hora de elaborar los resultados, se agrupen sobre las mismas cuestiones. La relación de preguntas es la siguiente:

1. ¿En qué momento el club ve necesario la creación de un departamento de comunicación? ¿Cuál es la importancia que se le otorga a este dentro de la entidad?

2. ¿Cuándo comenzaron a incluir las redes sociales dentro del plan de comunicación? Cada red social ha tenido un período de auge, ¿con cuál comenzó la entidad y cuál tiene ahora mayor tirón?
3. Con la utilización de las redes sociales, ¿se ha aumentado el personal del departamento de comunicación? ¿Existe la figura del *community manager*?
4. ¿Qué importancia tienen las redes sociales en la estrategia de comunicación de la entidad?
5. Dentro de la estrategia de comunicación, ¿tiene la misma prioridad todas las redes sociales o se le da prioridad a alguna? ¿Por qué?
6. En los perfiles sociales, ¿se crea contenido exclusivo para cada red social o bien es un contenido general ajustándose a las características de cada red social?
7. ¿Cuál es el impacto que tienen las redes sociales en las estrategias de comunicación del club? (¿Permite nuevos patrocinadores, por ejemplo?)
8. A nivel de estrategia de comunicación, ¿qué aporta las redes sociales que no aporten otros canales de comunicación como radio o televisión?
9. ¿Qué grado de interacción existe entre el club-afición a través de redes sociales?
10. ¿Cómo se organiza el club con respecto a las demandas de los medios de comunicación?

Una vez recogida las respuestas por parte de los clubes, se procede a exponer los resultados de las entrevistas en profundidad en conjunto con los resultados obtenidos en el análisis de las redes sociales. Posteriormente, se realiza una discusión de los resultados con el fin de que se vaya consiguiendo los objetivos fijados. Finalmente, se mostrarán las conclusiones de la investigación.

Capítulo I

El marco teórico

1. El país puntero en la disciplina: Estados Unidos

En Estados Unidos la disciplina gira en torno a dos vertientes que se encuentran conectadas: expansión y desarrollo de la Comunicación Institucional y la profesionalización del sector.

Los primeros gabinetes de prensa en el país comienzan a surgir a finales del siglo XIX. En principio, esta disciplina desempeñaba una función bastante similar a las de los agentes de prensa o *muckrakers* las cuales eran rebatir con las mismas armas los argumentos de los *muckrakers* y sindicatos y, por otra parte, ocultar las arbitrariedades de la prensa. A partir de estas funciones se desarrollan tres hitos imprescindibles en el ámbito de la Comunicación Institucional:

1. Creación del Comité de Información Pública en USA por Tomás Woodrow Wilson durante la I Guerra Mundial. Este surge por la necesidad de involucrar a favor una población acostumbrada a la neutralidad y ajena a los problemas que había en Europa.
2. En los felices años veinte, se impulsa un modelo más informativo frente al anterior que era meramente propagandístico. Por un lado, empiezan a aparecer las primeras obras teóricas sobre el tema y, por otra, los primeros intentos de formar asociaciones profesionales entre los practicantes de la reciente disciplina.
3. Cuando el Gobierno Federal creó un organismo de Comunicación Institucional más complejo que el de la I Guerra Mundial, ya que asumió la coordinación de todos los asuntos relacionados con la información oficial con el objetivo de difundir los programas políticos y económicos adaptados a afrontar tales coyunturas. En este punto, surgen dos procesos: el primero, la reorientación definitiva del cometido de la disciplina en el sentido de establecer mecanismos de comprensión entre las instituciones y los públicos. El segundo, la expansión de la disciplina desde las grandes corporaciones al resto de instituciones estadounidenses.

En octubre de 1929 se produce el “viernes negro” de Nueva York, lo cual desencadena un intensa crisis financiera y económica que adquiere dimensión internacional. Esta crisis no cede hasta la llegada de Roosevelt a la presidencia. Con la irrupción de la II Guerra Mundial y la incorporación de EEUU, la política intervencionista del Estado se acentuó con la implantación de una economía de guerra. Se inicia un fuerte debate entre la sociedad estadounidense sobre la Comunicación Institucional y Empresarial. El origen de este debate está en ciertos sectores de la opinión pública estadounidenses, de que las medidas planificadoras del gobierno eran más eficaces que el tradicional marco de la libre

economía de mercado. Para rebatir esto, los empresarios reforzaron los departamentos de comunicación internos de sus empresas y promovieron, a final de 1942, la creación de la Asociación Nacional de Manufactureros (NAM) con el objetivo de convencer a la opinión pública estadounidense de las ventajas de la tradicional libertad de iniciativa privada. Con ello, al hacer campañas conjuntas con el Comité del Departamento de Comercio (CED) cuyos puntos de vista estaban enfrentados, la propaganda cedió terreno en favor del modelo de información pública.

Las actividades de la NAM se iniciaron a finales de 1942 al convocar un congreso para que los empresarios afiliados discutieran el papel que debían de jugar las empresas privadas al terminar la contienda. Para los participantes, la gran amenaza del sector era los propósitos del gobierno demócrata de mantener la planificación centralizada de la economía tras el fin de la guerra. Por ello, decidieron elaborar una campaña informativa durante la guerra para convencer a la opinión pública de que la tradicional libertad de iniciativa del empresario era el artífice de la prosperidad. El CED mantenía las tesis económicas del Partido Demócrata de reconocer un protagonismo mayor al estado. Este comité organizó actividades de comunicación con la intención de convencer a la sociedad estadounidense la conveniencia de adoptar las medidas centralizadas con el fin de favorecer el pleno empleo y el desarrollo de la actividad económica. Para ello, creó departamentos de comunicación en cada uno de los comités locales en los cuales se formaron una parte de los practicantes que luego habrían de integrar cada vez más numerosos gabinetes de comunicación de las distintas instituciones.

La NAM, al finalizar la guerra, radicalizó sus posturas y acentuó sus campañas informativas propiciando la creación de departamentos de comunicación en las empresas que aun carecían de ello.

El avanzado desarrollo de la Comunicación Institucional en Estados Unidos hizo afirmar a un estudioso europeo de la comunicación que esta materia, aún inexistente en Europa, era un componente básico de la democracia en este país por su capacidad de solucionar los choques de intereses que se producían entre ideas, instituciones y personalidades en conflicto.

El desarrollo de la disciplina fue facilitado por la disponibilidad de practicantes, los cuales habían ejercido la labor en organismos de comunicación durante la Gran Depresión y la guerra, muchos de ellos engrosaron departamentos de Comunicación Institucional que nacieron tras el imparable intercambio de informaciones de los sectores implicados en la sociedad. Tres nuevos factores fueron los que contribuyeron a la consolidación de la profesión en Estados Unidos:

- El crecimiento económico y la aparición de los movimientos sociales y activistas.
- El desarrollo del mercado de la información.
- La llamada “Guerra Fría” hizo que el Gobierno pusiera en marcha programas de Comunicación Institucional en defensa de la democracia liberal y la economía de mercado.

En la década de los cincuenta se llevó a cabo un estudio en el país sobre la Comunicación Institucional en un total de ochenta y cinco empresas. De dicho estudio se extrajeron las siguientes conclusiones:

- A pesar de que todas las empresas prestaban mucha atención a la comunicación con sus públicos, más de la mitad carecía de un departamento de comunicación autónomo. En unos casos dependía de otras áreas - marketing, en mayor medida- y en otros porque la actividad era confiada a una agencia externa.
- Los departamentos de comunicación llevaban a cabo actividades muy diversas.
- El grueso de las técnicas de comunicación utilizadas se circunscribía a las relaciones con los medios, los cuales se utilizaban como plataformas de difusión de un discurso.
- Los departamentos de comunicación tenían unos objetivos muy diversos de unas empresas a otras.
- Únicamente un tercio de las empresas disponía de programas de comunicación elaborados por personal especializado, con actividades específicas y objetivos claros.
- Solo un porcentaje muy pequeño de las decisiones obedecía a la intuición y la experiencia.
- Menos del 50% intentaba medir los resultados de los planes de comunicación llevados a cabo.
- Los presupuestos destinados a comunicación eran muy inestables. Sufrían drásticos recortes en periodos de recesión, que era cuando más necesaria es la Comunicación Institucional.

2. La profesionalización de la disciplina

En Estados Unidos, el perfil de los trabajadores de Comunicación Institucional y Empresarial correspondía al periodista sin titulación, con experiencia en varios medios e información general. Les permitían trabajar para cualquier institución cuando las labores consistían en mantener relaciones con los medios de comunicación o elaborar productos periodísticos. A medida que los servicios de comunicación eran solicitados por el resto de las instituciones, los practicantes de esta disciplina tuvieron que comenzar a especializarse para dominar conocimientos específicos y técnicas de comunicación adecuadas para cada institución. La experiencia y el conocimiento del periodismo pasaron a un segundo plano para desempeñar la actividad, más aún tras el desarrollo científico que experimentó la materia desde los años ochenta. En esta época, el desempeño eficaz de la disciplina empezó a reclamar conocimiento científico basando en teorías del ámbito de las ciencias sociales.

James Grunig ha desarrollado un papel fundamental para el desarrollo de la disciplina para dotar a esta de las bases científicas adecuadas y para reclamar para sus practicantes un estatuto profesional. Grunig parte de la teoría y la investigación desarrollada en EE.

UU. por las ciencias sociales y por la Sociología para distinguir las actividades laborales realizadas por los profesionales de las realizadas por los no profesionales. Atendiendo a estos cinco criterios:

- 1) Los no profesionales son más dóciles puesto que responde de su actuación únicamente ante la empresa para la que trabaja mientras que los profesionales tienen mayor autonomía, mayor libertad de actuación, ya que su margen de maniobra está limitado y salvaguardado de las injerencias externas por los principios éticos de la profesión.
- 2) Los profesionales pertenecen a organizaciones que los acredita, fiscaliza y los pone en contacto con compañeros de la disciplina, entre los que circula una cultura profesional.
- 3) Los profesionales están mediatizados por un código ético establecido por consenso entre los miembros de la organización con sus correspondientes mecanismos de control para cumplirlos. Este código garantiza a la sociedad que las actuaciones de los practicantes tienen como guía el bien del todo social.
- 4) Los profesionales tienen unos conocimientos teóricos con base científica que aplican en su trabajo fruto de la sistematización de las experiencias en teorías científicas.
- 5) Los profesionales tienden a realizar su labor de por vida.

A la vista de la situación actual de la disciplina, el teórico considera que se dan todos los requisitos para que esta se convierta en una profesión con asociaciones consolidadas, códigos éticos, una teoría científica sobre la que actuar y el desarrollo del sector profesional.

Tras la II Guerra Mundial aparecieron las dos asociaciones más importantes de la actualidad:

- La Sociedad de RRPP de América (PRSA) nace en 1947 como resultado de la fusión de dos asociaciones creadas previa a la guerra en Nueva York y San Francisco, las cuales agrupaban a pioneros de la disciplina del país. El objetivo era convencer a los ciudadanos del país norteamericano de que la labor de sus asociados necesitaba un reconocimiento profesional. Con el fin de lograr tal objetivo, la asociación redactó en 1954 un código de conducta. A la par, criticaba la falta de principios del intrusismo de la disciplina y constituía un Consejo de Conducta Ética y Profesional para juzgar las conductas contrarias a las normas de asociación.
- En 1970 se funda la Asociación Internacional de Negocios de Comunicación (IABC) resultante de la integración de las asociaciones de directores de publicaciones internas de diversas instituciones de EE. UU. La asociación acredita a sus miembros, edita libros y revistas, celebra congresos anuales y cursos de formación además de convocar programas de ayudas y premios anuales con el fin de incentivar la investigación científica en la materia.

A principios del siglo XXI, James Grunig estimaba tan solo una tercera o cuarta parte pertenecía a una organización profesional, lo cual indica el bajo grado de profesionalismo que en la actualidad se da entre los practicantes de la materia en el país.

Por otro lado, surgen las empresas autónomas de la disciplina. La empresa de John Hill y Don Knowlton se convirtió en el modelo de organización del sector. Fundada en 1927 en Cleveland, “Hill & Knowlton” está considerada, junto a Burson- Marsteller, la más importante del mundo. Tras la II Guerra Mundial, John Hill detectó tres factores para establecer y extender su empresa hacia Europa, estas fueron:

1. La instalación en Europa de varias empresas norteamericanas como consecuencia del Plan Marshall, algunas demandaban servicios de comunicación institucional.
2. El Plan Marshall produjo una rápida recuperación de la economía europea, lo cual aseguraba que las empresas europeas demandarían en breve plazo los servicios de comunicación que utilizaban los estadounidenses.
3. La posterior fundación de la Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA) y la Comunidad Económica Europea (CEE) auguraba una futura unión económica de los países más avanzados de Europa Occidental, lo cual abriría puertas al sector.

Los modelos que siguieron las empresas de Relaciones Públicas para organizar su expansión, tanto dentro como fuera de Estados Unidos, fueron tres:

- A. Fundación de sucursales propias.
- B. Adquisición, total o parcial, de pequeñas empresas de Comunicación Institucional y Empresarial locales.
- C. La negociación de acuerdos de colaboración con otras empresas.

En los años ochenta, el sector entró en un proceso de concentración en base a fusiones y absorciones de empresas, lo cual da lugar al nacimiento de empresas de comunicación con amplios abanicos de servicios en el mercado de la información.

3. La propaganda como preámbulo de la comunicación institucional en Europa

El término *propaganda* fue el primero que se empleó para designar actividades de comunicación de las instituciones. El organismo creado por la Iglesia Católica en el siglo XVII para hacer valer las tesis de la contrarreforma frente a las de la reforma luterana. A nivel informativo, se trata del nacimiento del periodismo. El antiguo régimen, controlado por monarquía absoluta e iglesia católica, cedía dando paso a una nueva estructura social sustentada en la división de poderes, las sociedades de clases y la libre iniciativa industrial y comercial, con la opinión pública desempeñando un papel cada vez más decisivo en todas las vertientes de la vida social. En el siglo XIX, el término ampliaba su significado para designar las campañas informativas que comienzan a desarrollar tras instituciones sociales, con mayor incidencia en el ámbito político e ideológico.

Durante el período de entreguerras, el término asumió las actividades de comunicación institucional llevadas a cabo por los regímenes políticos. En este punto, adquiere una connotación peyorativa según las investigaciones llevadas a cabo por estudiosos de la

comunicación social sobre la comunicación institucional en la guerra, mediante las cuales se concluye que la característica que distinguía a la propaganda es que esta empleaba la falsedad y la manipulación. Tras la II Guerra Mundial, la investigación se centra en delimitar su actividad frente a otras vertientes de la comunicación social.

Lasswell y Doob concluyen:

- A. Es un modo de comunicación unidireccional donde el emisor domina gran parte del proceso y el receptor se muestra pasivo.
- B. Recurre a estrategias que rebasan la persuasión hasta llegar a la manipulación.
- C. Emplean en el proceso recursos psicológicos en la transmisión de mensajes corresponde a la manipulación intelectual del receptor.
- D. El fin es modificar su comportamiento social además de ideas, opiniones y juicios.
- E. Su área principal es la difusión de las ideologías.

4. La irrupción de la comunicación institucional en el continente europeo

La disciplina, en la línea de las Relaciones Públicas estadounidenses, se comenzó a desarrollar en España a partir de 1945. Previo a este año, el modelo comunicativo de las instituciones europeas era el propagandístico. Algunos teóricos apuntan a la posibilidad de que, en los países democráticos, junto al periodismo y la publicidad, existen precedentes de comunicación institucional en la línea de las relaciones públicas antes de esta fecha. Para ello argumentan que en esos países existían ya actividades organizadas en todos los ámbitos de la vida social que incurrían al mercado de la información.

La fragmentación del continente europeo junto con la diversidad lingüística que existe en el mismo impide la creación de un mercado de la información amplio, lo cual no ha podido solventar ni la Unión Europea.

Actualmente se considera que la comunicación institucional bajo el modelo estadounidense inició su uso en Europa tras la II Guerra Mundial debido a dos factores:

- El protagonismo adquirido por Estados Unidos en la reconstrucción económica de los países democráticos europeos y, en mayor medida, la llegada de empresas multinacionales estadounidenses como resultado del Plan Marshall.
- El segundo factor, propio del contexto europeo, fue la experiencia acumulada durante la guerra por los países aliados con los canales de comunicación organizados en para exterior, para ganarse aliados a su causa y desacreditar la causa de los regímenes fascistas e interior para aglutinar al pueblo contra el enemigo. El papel que desempeñaron los poderes públicos europeos en las tareas de reconstrucción fue decisivo. Esto hizo conservar los canales de comunicación institucional instalados durante la guerra, aunque esta vez se les otorgó un papel informativo en lugar de propagandístico por la necesidad de coordinar actividades de reconstrucción y el cese de campañas propagandísticas de los países fascistas derrotados.

Junto con estos dos factores, la influencia y experiencia en la disciplina del país estadounidense se introdujeron en Europa a través de dos países: Inglaterra y Francia.

5. La comunicación institucional en España

Centrándonos en el ámbito nacional, la evolución de la disciplina dentro del contexto europeo presenta tres características propias:

- 1) Evolución tardía en relación con otros países punteros de Europa occidental por la incidencia del atraso económico y la vigencia de un modelo de propaganda anacrónico que sometió a todos los modos de comunicación social a una fuerte censura hasta la promulgación de la Constitución de 1978.
- 2) Distinción de dos etapas nítidas marcadas por un régimen autoritario a democrático. La primera comprendida entre la apertura económica del régimen en la década de los cincuenta y tras el plan de estabilización de 1959 y 1978 con la promulgación de la Constitución. Aquí las RRPP dan sus primeros pasos al calor de la tolerancia del régimen con las actividades informativas de instituciones afines y de las ligadas al ámbito comercial. La segunda desde 1978 hasta la actualidad, donde se hace un gran esfuerzo en equiparar el país con los países europeos más desarrollados.
- 3) La influencia de las experiencias vividas en los países punteros al calor del Plan Marshall. Algunas de ellas se sintieron en España con antelación a la instalación de las primeras multinacionales americanas en suelo nacional en 1955.

España detecta en 1955 el primer contacto con la Comunicación Institucional el cual se da en la campaña que la agencia de publicidad Danis elabora para la marca Mistol. Joaquín Maestre, responsable de esta campaña, fundaría cinco años después junto con Juan Viñas la primera agencia de Relaciones Públicas española: Sociedad Anónima Española de Relaciones Públicas, que en la actualidad pertenece a una multinacional.

Seguidamente aparecen los primeros intentos para formar asociaciones de profesionales con objetivos similares a las homologas europeas: Asociación Técnica de Relaciones Públicas (1961), Agrupación de Relaciones Públicas (1965) y Centro Español de Relaciones Públicas (1966). Se comenzaron a celebrar encuentros entre practicantes con el objetivo de convencer al gobierno de que promulgara un estatuto legal para que las Relaciones Públicas se convirtieran en una profesión lo que conllevaba: la creación de un registro oficial que determinará quién podía ejercer la profesión y un programa educativo para formar a los futuros profesionales.

El primer objetivo se consigue en 1975 con la elaboración de un Registro Oficial de Técnicos de Relaciones Públicas. Este decreto establecía tres categorías profesionales: directivos, ejecutivos y auxiliares. En él también se definía las relaciones públicas como “aquellas actividades tendentes a la creación y mantenimiento de unas comunicaciones sociales eficaces entre persona natural o jurídica y sus públicos, cuyo objeto sea el establecimiento de un clima de confianza entre ambos”. En 1972 se consigue el segundo objetivo cuando los estudios de Relaciones Públicas adquieren rango universitario con la

fundación de Facultades de Ciencias de la Información con tres especialidades: Comunicación Audiovisual, Periodismo y Publicidad y RRPP.

Con la promulgación de la Constitución Española de 1978 desaparece el Registro Oficial de Técnicos de Relaciones Públicas. Con la apertura de España a Europa la materia asumió los modelos más avanzados al tiempo que comenzaron a proliferar los departamentos internos en las empresas más importantes, las agencias independientes en las áreas más desarrolladas del estado y los gabinetes de prensa en administraciones públicas. Todo ello, al tomar conciencia los organismos públicos de la necesidad de mantener informado al ciudadano. En paralelo a esto se consolida las asociaciones de practicantes donde destacamos dos que siguen los modelos profesionales vigentes en Europa siguiendo el paso de los países punteros en el continente: Francia e Inglaterra:

- 1) Asociación de empresas consultoras en Comunicación (ADECEC) fundada en 1991 por dieciséis agencias españolas y en la actualidad cuenta con 35 agencias. Con los objetivos de combatir el intrusismo, el código ético y mejorar la formación.
- 2) Asociación de Directivos de la Comunicación (ADC-Dircom) nace en 1992 y agrupa a los practicantes que trabajan en los departamentos internos de comunicación, siguiendo la experiencia francesa. En sus objetivos cabe destacar la atención a “fortalecer y normalizar la nueva profesión del Director de Comunicación”. A esta asociación se le otorga gran influencia ya que se compone de los responsables de comunicación de las principales empresas. Cabe destacar el informe realizado en 1995 sobre la comunicación empresarial en España, el cual analiza la realidad de doscientas grandes empresas. Se trata de un estudio centrado en las organizaciones que están a la vanguardia de la política empresarial en España y se obtienen los siguientes resultados:
 - A. Aunque la mayoría de las empresas considera que la comunicación es una variable estratégica solo el 70% dispone de una política comunicativa planificada.
 - B. Las estrategias informativas de las empresas se centran en los productos y solo la mitad manifiesta preocupación por la imagen de la empresa.
 - C. Las empresas colocan en primer lugar a los empleados y a los clientes, después a la opinión pública.
 - D. La técnica más utilizada son las relaciones con los medios porque los programas de comunicación se dirigen solo a ellos.
 - E. No existe unidad a la hora de organizar los departamentos de comunicación, la mayoría no se encuentra en un nivel administrativo alto, sus miembros oscilan entre una y cuatro personas y la mitad con formación universitaria. Lo cual demuestra que la actividad está más rezagada que en otros países europeos.
 - F. Los profesionales de la comunicación demandan una formación universitaria y que el departamento centralice todas las actividades informativas de la empresa y dependa en exclusiva de la alta dirección, similar al marco europeo.

6. El concepto de comunicación institucional

La Comunicación Institucional es una de las ramas más amplias dentro del Periodismo. Actualmente todas las instituciones y empresas cuentan con un gabinete de comunicación que dirigen la estrategia comunicativa que ha de seguir la entidad. Para comenzar a trabajar sobre este término, primero delimitaremos su concepto. La comunicación institucional abarca el conjunto de actividades y planificación de comunicación que llevará a cabo una institución o empresa con la finalidad de conseguir unos objetivos marcados.

Durante varios años, autores han ido adaptando el concepto de comunicación institucional a la práctica que se hace de esta hoy en día. A partir de los años setenta se inicia un movimiento por la responsabilidad pública de instituciones y se integra el concepto de públicos y la profesión comienza a analizar la comunicación con los públicos. El autor Joep Cornelissen (2008) entiende que la Comunicación Institucional que se lleva a cabo en la actualidad es una gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones, tanto internas como externas, con el objetivo principal de generar y establecer una reputación positiva y favorable frente a los distintos grupos donde la institución va a desarrollar su actividad y de los cuales depende. Esta definición del concepto se asemeja a la realidad de la Comunicación Institucional existente en nuestros días donde se implementa el concepto de públicos y concibe una dependencia recíproca entre la organización y los colectivos que la forman.

Para Richard Dolphin (2001) la doctrina tiene una responsabilidad única, la cual es asegurar que la opinión pública y la responsabilidad social estén implicadas en la toma de decisiones de la institución o empresa y esta información que se recoge de los públicos, se traslada a los altos cargos de la organización. Desde el punto de vista de Dolphin (2001,11) la Comunicación Institucional o Corporativa tiene su base en la comunicación de la institución con los *skateholders*, consigue así mayor comprensión y aprecio de su identidad y sus principios fundamentales al igual que de los productos y servicios que brinda. Aclara Dolphin (2001) que “cada organización tiene su propia identidad y reputación. Por lo tanto, la principal función de la Comunicación Corporativa es la gestión de la reputación de la empresa, ayudando a construir un consenso público sobre la organización y sus respectivos negocios (...) Tal vez el fin último de la comunicación es mejorar los resultados económicos de la corporación”. Se entiende así que la Comunicación Institucional es una parte imprescindible dentro de cualquier estrategia empresarial debido a que tiene un gran impacto en las ventajas competitivas de la organización.

El desarrollo del término de Dolphin permite presentar la “Comunicación Institucional” como una disciplina esencial en la gestión de las instituciones cuyo objetivo es garantizar la coherencia existente entre el mensaje corporativo y la transparencia de la organización apoyándose en las estrategias de Marketing y Publicidad: “La Comunicación Corporativa se ha convertido en el marco estratégico que engloba a todos los tipos de comunicación, sea de marketing organizacional o de gestión. Tomadas en conjunto, estas diversas formas de comunicación producen el mensaje completo de la empresa” (Dolphin, 2001,58).

Van Riel (1997) asegura que la gestión de la Comunicación Institucional debe estar gestionada por los altos cargos con el fin de coordinar la estrategia informativa -interna y externa- para poder alienarlos con la cultura que tiene la empresa. El autor se centra en la administración de la identidad. El objetivo principal es crear y mantener una reputación favorable con los públicos de los que la institución depende. La Comunicación Institucional tiene que transmitir un mensaje coherente: “La filosofía base que fundamenta esa idea podría describirse como la que dirige la política de comunicación de una empresa desde dentro del triángulo estrategia corporativa -identidad corporativa- imagen corporativa” (Van Riel, 1997,19).

En la comunicación institucional se integran diversos varios elementos que son vitales a la hora de desempeñar la práctica de esta rama del Periodismo. Estos son los conceptos de identidad, imagen y reputación. El concepto de identidad es el inicio de la Comunicación de una organización. Juan Manuel Mora (2009,53) define este término como “ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de la institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales”. De este modo, entendemos que la identidad de una organización no es algo que se pueda crear, sino que ya viene forjado desde el inicio de la institución y se va revalorizando en la estrategia comunicativa de la entidad. La planificación de la gestión comunicativa abarca el punto en que los públicos sobre los que la institución desempeñan su actividad conozcan las características propias de la misma y sepan diferenciarlas de las de la competencia. En general, la planificación de la Comunicación Institucional debe trabajarse en sintonía con los valores que quiere transmitir la organización, creando así su identidad.

Balmer y Greyser (2003,37) sostienen “cuando la identidad de una organización es bien gestionada, puede tener como resultado la fidelización de sus diferentes públicos, y como tal, pueden influir positivamente en el desempeño de la organización (...)”. Ambos autores plantean tres etapas para desarrollar la identidad de una institución. En primer lugar, se comprende la identidad de forma limitada y la reconoce con la identidad visual corporativa o el conjunto de pautas gráficas que identifican la institución. En la segunda etapa, se abre el concepto basándolo en imágenes mentales de la realidad que se percibe. Por último, la tercera fase concibe la identidad como propiedad de la empresa y no del público al que se dirige. Los autores distinguen dos escuelas en el concepto de identidad:

1. La escuela visual: Se centra en las manifestaciones tangibles y visibles de la organización y las repercusiones que tiene su entorno.
2. La escuela estratégica: Se basa en la noción central de la identidad, que incluye la visión, misión y filosofía de una institución.

Otro de los elementos claves es la imagen institucional. Capriotti (1999,29) la define como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”. Para este autor, en la formación de la imagen institucional que tienen los públicos intervienen tres ámbitos de fuentes (Capriotti, 1999):

- Los medios de comunicación: De donde se obtiene información relativa, tanto de mensajes que crean y envían las propias instituciones a través de sus gabinetes como de las informaciones provenientes del entorno general y específico de una entidad.
- Las relaciones interpersonales: Desempeñan un papel primordial en la formación y modificación de la imagen, bien por la formación de la propia fuente o por la información que transmite.
- La experiencia personal: La información proveniente de la experiencia está muchas veces mediada y condicionada por las informaciones de la experiencia comercial y de la experiencia institucional.

La imagen institucional pone en juego a otro concepto que es la reputación institucional. Esta reputación es la valoración que los públicos hacen sobre la imagen de la entidad. Fombrun (1996,57) entiende este concepto como “la suma de percepciones que los *stakeholders* tienen en una compañía”. En teorías desarrolladas en conjunto de este autor y Van Riel (2004), mencionado anteriormente, perciben la reputación institucional como un pensamiento que se produce en la mente de los públicos a raíz de la imagen que depende de la organización.

Villafañe (2004) propone una visión más integradora a la hora de conceptualizar el término. Según su obra se produce una triple dimensión en la reputación institucional. La primera es una axiológica, la cual incluye valores culturales de la entidad y un planteamiento ético en sus relaciones y responsabilidad social. En la segunda perspectiva integra un comportamiento corporativo con clientes y empleados. Finalmente, implementar una actitud proactiva de la institución respecto a la comunicación de la reputación. Es imprescindible que si una institución tiene una buena reputación se lo haga saber a la sociedad. En este punto aclara Villafañe (2004,55) “la reputación que no se comunica no genera valor, aunque exista”. Por ello, el autor señala cuatro acciones con las que comunicar eficazmente la reputación de la organización a la sociedad:

1. El posicionamiento reputacional identifica valores de reputación de la propia institución al mismo tiempo que ayuda a la diferenciación frente a posibles posicionamientos de la competencia.
2. Elaboración de informes anuales o triple informe. Se trata de una herramienta imprescindible a la hora de conocer la contribución a la prosperidad económica, calidad del medio ambiente y al capital social según la Comisión Europea.
3. El mapa de los públicos (*stakeholders*) cuyo fin es ser el instrumento para la planificación y gestión de la comunicación reputacional.
4. Los programas de comunicación de la reputación.

Fombrun (1996,44) afirmaba que “en ocasiones, las empresas informaban sobre cosas que realmente no se estaban haciendo. Así, había muchas compañías que usaban la *publicity* como una forma de influir en las opiniones de la gente. Pero, tarde o temprano, si no es verdad, si lo que son en el fondo no es lo que refleja en lo que comunican, se verá esa incoherencia y eso que llamamos una mala gestión de la reputación”.

Capítulo II

Las instituciones seleccionadas

1. Club Deportivo Tenerife (CDT)

El Club Deportivo Tenerife es un equipo de fútbol de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife. Fundado el 21 de noviembre de 1912 bajo el nombre de “Sporting Club Tenerife”. En la actualidad compite en la Segunda División de LaLiga española, la Liga Smartbank. A lo largo de su historia, el equipo tinerfeño ha jugado trece temporadas en Primera División, cuarenta y tres en Segunda División, ocho en la categoría de bronce del fútbol español, tres en Tercera y cuarenta en categoría regional.

La década de los noventa es la etapa más exitosa de la entidad coincidiendo con el aumento del consumo futbolístico televisivo. El conjunto tinerfeño realiza durante estos años exitosas campañas. Copó el escaparate mediático nacional, de la mano de Jorge Valdano, con dos victorias de mucho prestigio ante el Real Madrid en el Heliodoro Rodríguez López. La primera en la temporada 1991/1992. El entrenador hispano-argentino llega a la isla cuando se encontraba en puestos de descenso y faltaban ocho encuentros para que finalizara la liga. En la última jornada de la competición el Real Madrid cayó ante el Club Deportivo Tenerife con un 3-2 en el marcador. El resultado privó al club merengue de levantar el título de liga y su eterno rival, el FC Barcelona, se proclamó campeón de liga de dicha temporada.

La siguiente temporada 1992/1993, Jorge Valdano seguía dirigiendo en el banquillo del Club Deportivo Tenerife. Este año fue uno de los más exitosos de la historia del club. El equipo consiguió el quinto puesto en la liga española y, por primera vez, entra en puestos de UEFA. Este año, también el equipo madrileño vio por segundo año consecutivo como se alejó el título de liga en la última jornada con un 2-0 en Heliodoro Rodríguez López. En la temporada 93/94, el club blanquiazul alcanza la tercera ronda de la Copa de la UEFA tras eliminar al Olympiakos. En la campaña 95/96 repite su mejor puesto, quinta posición, en Liga y en la siguiente, llega a semifinales de la UEFA donde cayó derrotado contra el Schalke 04.

2. Iberostar Tenerife (CBC)

El Club Baloncesto Canarias nace en 1939, continuando con la actividad del Olímpic Basket-Ball Club. En la actualidad juega en la Liga ACB, máxima categoría del baloncesto español bajo el nombre de “Iberostar Tenerife”, esta denominación se cumple por motivos de patrocinio.

A lo largo de la historia del club aurinegro, ha competido en quince temporadas en la categoría de oro del baloncesto español. Tras participar en categorías regionales y nacionales, el CB Canarias logra el ascenso a la Liga Endesa, de la mano de Alejandro

Martínez, en la temporada 2011/12 después de veintiún años. Comenzaría aquí una de las mejores etapas del club lagunero hasta la actualidad. El técnico dimite en la temporada 2015/16 y Txus Vidorreta ficha por el conjunto aurinegro.

La llegada al club del técnico vasco supuso un avance para que el conjunto canarista luchara por las plazas de playoffs al título y su participación en competiciones europeas. En la temporada 2016/17 el Iberostar Tenerife participa en la recién nacida Basketball Champions League de FIBA donde levanta el primer trofeo continental de la institución delante de sus aficionados, ya que la Final Four se celebró en el Santiago Martín. En esta campaña consiguen la clasificación para la Copa del Rey y hacen el mejor balance en liga regular de su historia, accediendo a puestos de playoffs por el título liguero. Cabe destacar que el conjunto se colocó en ochos jornadas en primera posición de la tabla. Vidorreta abandona el club lagunero en el verano de 2017.

Comienzan la temporada 2017/18 alzando el título de Copa Intercontinental FIBA, su primero de esta índole tras derrotar a Guaros de Lara, campeón de Liga de las Américas. En esta campaña liguera, con Fotis Katsikaris al frente, accede a playoffs por el título, pero caen en cuartos de final ante el Real Madrid. Así mismo participan en Copa del Rey donde en cuartos de final derrotan al Valencia Basket, pero caen en semifinales ante el imparable Real Madrid de Pablo Lasso. En el campeonato europeo, caen derrotados en octavos ante el UCAM Murcia.

Regresa Txus Vidorreta al club canarista para cumplir su segunda etapa en la entidad. No acaban de conseguir los objetivos en la máxima competición española y finalizan a tan solo un puesto de la fase de playoffs. Tras vencer al Unicaja Málaga en cuartos de final de la Copa del Rey, el campeón de esta edición, Barça Lassa, los derrota en semifinales. Más exitosa fue su temporada en la competición de la FIBA donde consiguieron llegar a la final, tras derrotar al Promitheas y Hapoel Jerusalem, pero desafortunadamente no pudieron volver a hacerse con el título europeo por segunda vez al caer ante el Segafredo Virtus Bologna.

En 2020, el club aurinegro consigue alzarse con el título de la vigésimo novena edición de la Copa Intercontinental FIBA 2020 tras imponerse ante el Segafredo Virtus Bologna.

3. Unión Deportiva Las Palmas (UDLP)

Con el objetivo de evitar la fuga de talentos canarios a equipos de la península, los principales equipos de la isla llevan a un acuerdo en agosto de 1949 mediante el cual se funda la Unión Deportiva Las Palmas con el fin de competir a nivel nacional. A lo largo de su historia el club ha permanecido en la máxima categoría del fútbol español durante treinta y cuatro temporadas mientras que en la Segunda División ha participado un total de veintinueve campañas. En cuanto a competiciones internacionales, ha participado en dos ocasiones en la Copa UEFA, siendo su actuación más destacada en la temporada 1972/73 en donde llegaron a octavos de final.

Uno de los grandes triunfos de la Unión Deportiva ha sido el rápido recorrido para llegar a Primera División, objetivo que se consiguió en tan solo dos temporadas, algo que ningún equipo ha logrado aún. Sin embargo, el periplo por esta categoría fue breve ya que solo participaron durante una campaña. No fue hasta el curso 1953/54 cuando el conjunto logró el segundo ascenso a Primera División. El club y su juego fue reconocido en la categoría nacional, sin embargo, en los últimos años el conjunto salvó la categoría in extremis en varias temporadas, salvándose de descenso en varias ocasiones. Tras evitar el descenso en varias ocasiones, en la temporada 1959/60, se pone fin al período más largo de la categoría de oro.

Después de varios años en Segunda División se logra el ascenso en 1963/64 con Vicente Dauder en el banquillo. Comienza aquí uno de los mejores períodos de la Unión Deportiva y su estancia en la élite del fútbol nacional. En la temporada 1968/69, el conjunto logra colocarse en el segundo puesto de la tabla clasificatoria, la mejor posición de su historia en esta categoría. Además, este mismo curso, hizo su primera aparición en competición europea en la ya desaparecida Copa de Ferias.

El conjunto canario vuelve a las competiciones europeas en la Copa UEFA, cayendo en octavos ante el FC Twente. Con refuerzos de jugadores argentinos y la cantera, se configura la plantilla que accede, por tercera vez, a competición europea con Miguel Muñoz en el banquillo. La campaña de 1977/78 supuso volver a participar en Copa UEFA además de jugar la final de Copa del Rey frente al FC Barcelona que concluyó con un desfavorable resultado.

Tras estos fabulosos años, la Unión Deportiva Las Palmas retorna a Segunda División. Ascenden a la división de oro durante la temporada 1984/85, con Roque Olsen, donde permanecen hasta 1987/88, la peor posición de la historia de la entidad. Tres años en Segunda y cuatro en Segunda B. Se recupera la categoría con Paco Rosales en 1996. En la temporada 1999/00, el conjunto amarillo logra el primer puesto en la tabla y tras doce años, vuelven a la máxima categoría. Pero tras dos años, se produce el descenso a la competición de plata.

Un descenso en 2004 a Segunda B y una investigación judicial jamás vista en el fútbol español hace que la entidad casi desaparezca, pero Miguel Ángel Ramírez, actual presidente, se hace cargo de su gestión. En la temporada 2005/06 se logra el ascenso a Segunda. Es en 2015, cuando el equipo disputa los playoffs se ascenso contra el Zaragoza y logra la categoría. El conjunto logró permanecer en Primera División desde la temporada 2015/16 hasta 2018, año en el que el conjunto regresa a la categoría de plata, donde se encuentra en la actualidad.

4. Herbalife Gran Canaria (CBGC)

El Club Baloncesto Gran Canaria nace en el seno del Colegio Claret (Las Palmas de Gran Canaria) en 1963. Tras jugar bajo el nombre del centro durante muchos años y después de haber conseguido buenos resultados en categorías escolares, se decide federar al equipo en segunda división. En 1984, se elaboran los estatutos para adquirir la personalidad jurídica independiente, los cuales son aprobados en mayo de 1985 por

lo que pasa de denominarse “Colegio Claret” a “Claret Club Baloncesto”. Actualmente el club grancanario compite en la liga ACB, máxima competición nacional bajo el nombre de Herbalife Gran Canaria, debido a temas de sponsorización.

En la temporada 1984-85 se logra el primer ascenso del club a la ACB. En el intento de pasar de ser un club pequeño a ser el equipo de toda una isla, en la campaña 1987-88, pasa a llamarse C.B Gran Canaria con el objetivo principal de ampliar su masa social. Actualmente, el conjunto acumula veintinueve temporadas en la máxima categoría nacional del baloncesto español, donde milita desde la campaña 1994//95 de forma ininterrumpida.

Por primera vez en el recorrido de la entidad, en la temporada 2012/13, se consigue un hito histórico que supone el pase a semifinales en la Copa del Rey y la Liga Endesa. Al año siguiente, el equipo canario consiguió batir el récord de la competición haciéndose con 22 victorias en fase regular. Otro momento histórico del conjunto isleño se produce en la campaña 2014/15, donde consiguen llegar a la final de la Eurocup, consiguiendo varios récords durante el desarrollo de la competición europea. Tras la derrota contra el Khimki Moscow Region, el C.B Gran Canaria se alza con su primera medalla profesional intercontinental.

En 2015, recibe la placa de Oro de la Real Orden del Mérito Deportivo, la distinción más alta que se otorga al deporte en España, a través del Consejo Superior de Deportes. Cada año el club fue superándose a sí mismo y consiguiendo mejores resultados. Con Aíto García Remeses el equipo consigue, en la campaña 2015/16, llegar por primera vez a la final de la Copa del Rey, aunque cayeron ante el Real Madrid por cuatro puntos en un partido bastante complicado y reñido. En el ámbito europeo el conjunto no defraudó y alcanzaron, por segundo año consecutivo, llegar a semifinales de la Eurocup. En 2016/17, el Herbalife Gran Canaria levanta el primer título de su historia al derrotar al FC Barcelona Lassa con un contundente 79-59 en el marcador de la final de la Supercopa Endesa. Es en la temporada 2017/18 donde el conjunto consigue su mejor clasificación de la historia, llegando a semifinales de playoffs y terminando en cuarta posición donde consigue la clasificación, por primera vez desde su fundación, para disputar la EuroLiga, máxima competición de clubes de Europa.

Capítulo III

Resultados de la investigación

1. Las entrevistas en profundidad

Las entrevistas realizadas a los departamentos de comunicación de las cuatro instituciones canarias permiten conocer y comprender el panorama actual que se está viviendo dentro del marco de la comunicación de los clubes profesionales.

- José J. Villaluenga- Director de Comunicación Herbalife Gran Canaria

“Cuando yo llegué al Club en 2011, solo estaba la figura de jefe de prensa, que por entonces era mi compañero Oliver. La idea con mi llegada era que me encargara de gestionar las redes sociales como *community manager*, que por entonces el Club prácticamente no tenía, para montar una estructura de departamento de comunicación como tal. Así que podría decirse que cuando la entidad decidió hacerme fijo se creó dicho departamento. La importancia es grande, y por entonces se vio rápido y pronto la necesidad de tener unas redes sociales modernas y activas para lo que más adelante vendría. Desde entonces, el departamento ha ido ganando en importancia con los buenos resultados a nivel de comunicación, que también se han visto favorecidos por los mejores resultados de la historia a nivel deportivo”.

“Como comentaba anteriormente, las redes sociales del Club casi no existían antes de mi llegada. En 2011 no había cuenta oficial de Facebook y la de Twitter apenas tenía 500 seguidores y los tweets los escribía el director general. Así que empezaron a incluirse con la llegada de una persona para ese cometido en febrero de 2011. Comenzamos en su día con Facebook y Twitter y más adelante Instagram. Con el paso de los años hemos llegado a probar multitud de redes sociales de audio, vídeo y algunas experimentales. Pero hoy en día, tenemos activas esas tres más YouTube, y recientemente hemos añadido TikTok y WhatsApp”.

“A mi modo de ver, es fundamental tenerlas en cuenta. Lo que también es verdad que a veces un contenido no vale para todas las redes sociales y debes focalizar bien el impacto que quieres tener y hacia quién va dirigido. Es un área que continuamente está cambiando, por lo que tienes que estar actualizado y hacer la estrategia adecuada para cada propósito que tenga la empresa”.

“Te permite conocer de cerca la opinión del aficionado, que para mí es crucial para tu política de comunicación y, por ende, de la entidad”.

- Javier Armas Padilla- Director de Comunicación Club Deportivo Tenerife

“El Club crea el departamento de comunicación en el año 1993, una vez que el equipo se clasifica por primera vez para jugar competición europea y a partir de ahí crea un

departamento específico con diferentes compañeros que empiezan a realizar esa función propia de la entidad hasta que llega el actual presidente en 2006 que es cuando yo particularmente me incorporo al Club en la parte de coordinación y dirección del departamento de comunicación. En relación con la importancia que le otorga la entidad la verdad es que es bastante alta e importante y eso gratifica mucho la labor que venimos desarrollando ya que está en conexión directa con la gerencia. Es una de las áreas, las cuales está estructurado, en cuanto a organización, específicamente el club y contacto directo y permanente con el propio consejo de administración y la presidencia de la entidad para coordinar todas las acciones, tanto internas como externas, que se van implementando desde el área de comunicación”.

“Concretamente los perfiles de redes sociales comenzamos en el año 2011, cumpliendo ya nueve años desde que el club decidió implementar y saltar al exterior con sus diferentes perfiles en cada red social. Durante todo este trayecto que llevamos se han ido incorporando paulatinamente muchos y destacados seguidores, lo que determina una potente conexión diaria y prácticamente al instante que tenemos con los miles de seguidores blanquiazules que hay, tanto en esta tierra como igualmente fuera de las Islas. Iniciamos con Facebook y Twitter y posteriormente comenzamos a desarrollar la actividad en YouTube, Instagram y Telegram, está no se trata tanto de una red social, pero nos comunicamos con los seguidores y tenemos contacto sobre todo con los abonados a través de un servicio de envío de correo electrónico, mediante la base de datos que nos permite la posibilidad de mantener una comunicación fluida con ellos. Con anterioridad a todo esto, desde hace mucho tiempo, a finales de los años noventa tenemos el dominio de la web. Hoy en día, la red que más tirón tiene es Instagram, que se está desarrollando a pasos agigantados y con una base sólida y permanente de conexión con otras redes y sobre todo con Twitter”.

“A día de hoy la importancia es muy alta. Hablamos de una revolución y una forma de comunicar durante los últimos años, especialmente en el ámbito de desarrollo de las redes sociales, pero sin perder la perspectiva de lo que es la comunicación tradicional, en este caso vía la página web, el programa que tenemos nosotros en radio e igualmente también, de un tiempo a esta parte estamos dotando mucho de contenido al canal de YouTube. Estamos subiendo mucho vídeo y eso nos está dando un tráfico muy importante en cuanto a este canal. También estamos en un período de continua innovación y observando lo que es el entorno para ir dotando de nuevos contenidos de manera permanente a lo que son las redes sociales, que actualmente es sin duda la mayor conexión que tenemos de manera directa, sin filtros y sin coste alguno de conexión con nuestros aficionados y con nuestros abonados en general. Con este desarrollo que va a una velocidad muy importante pero también cuidando la parte convencional, teniendo en cuenta los aficionados de mayor edad que no están muy familiarizado con este ámbito y nos comunicamos con otros soportes pero que perfectamente son compatibles unos con otros”.

“Principalmente es la conexión que se tiene con este perfil de público. Lo que aporta un canal de radio o televisión, es un público tradicional y fiel en el cual ya estaba implementado un mensaje que es el que quiere transmitir el club y es el que quiere que

llegue a los aficionados, a los simpatizantes, a las marcas, etc. Ese mensaje va a continuar llegando, los dos cohabitan perfectamente y tienen que hacerlo porque al final, el global es lo que determina la estrategia de comunicación de manera global por parte del club.

Las redes aportan una conexión diferente, con un público nuevo y mucho más joven, en el cual el propio consumo de la información es muy diferente. En el cual el propio consumo de información no está marcado por una hora determinada para ver un informativo o vaya a adquirir un periódico porque actualmente está todo digitalizado y a través de nuevas herramientas, la mayoría de las veces es información gratuita y por diversos canales de comunicación. Sin duda, la parte de las redes sociales esta activa durante todo el día y nos ha aportado una revolución y una nueva forma de entender a nivel mundial y no queda descalzo de la estrategia propia de un club de fútbol y aporta una nueva forma de entender, de comunicar, una nueva forma de llegar al público y sobre todo también tener un doble canal de recepción. No solamente el emisor, en este caso el club, que es quien emite un mensaje que llegue al público sino también, en este caso, el emisor inicial se convierte en receptor porque el mensaje igual también llega del público. Esa bidireccional comunicacional es buena por esa continua comunicación entre ambas partes e igualmente la receptividad a conocer, saber, indagar y tener la mayor información posible de los aficionados a los que vamos a dirigir nuestro mensaje”.

- Marcos Perera- Jefe de Prensa Iberostar Tenerife

“El departamento de comunicación se crea con mi llegada al Club en el verano de 2006. El equipo estaba compitiendo en LEB Plata, tercera categoría en importancia del baloncesto español. Hasta entonces había compañeros que ejercían de todo: hacían de comerciales, tareas de marketing y de vez en cuando, pasaban alguna nota de prensa, pero, el área específica de comunicación se crea a partir de septiembre de 2006. Con el matiz de que, en ese entonces compaginaba a media jornada, mi tarea en el club con la de colaborador en el diario de La Opinión de Tenerife donde ejercía como redactor de polideportivo, ya que por razones éticas no escribía de baloncesto. Durante ese año en LEB Plata y los tres siguientes en LEB Oro compaginaba ambas funciones y me incorporé en jornada completa a partir de 2009 hasta la actualidad. La importancia que se le otorga dentro del club es alta y muy elevada, siempre dentro de lo posible. Tenemos el condicionante económico ya que no somos uno de clubes más potente, a nivel financiero, de la ACB. Cada vez hemos ido mejorando y siempre se le destina mayor presupuesto para ir mejorando las prestaciones en el área de a comunicación. En el departamento, vamos de la mano con marketing, dirección deportiva y con el plano institucional”.

“La primera red social que creamos fue la de Twitter en junio de 2011, a continuación, Facebook, después el canal de YouTube y casi de manera paralela Instagram. Los algoritmos en las redes son muy cambiantes. Twitter tuvo un momento de mucho apogeo y fue una herramienta informativa muy válida, pero, ahora mismo, la que tiene mayor tirón y la que cree exponencialmente a mayor velocidad, en nuestro caso, es Instagram. El tema de los stories y demás le ha dado un mayor recorrido”.

“Bastante, teniendo en cuenta que el anuncio de fichajes y noticias importantes siempre las concebimos para lanzarlas a las redes, incluso antes de mandárselas a los medios y tiene una importancia bastante elevada”.

“Aportan sobre todo inmediatez. De todas maneras, cada vez hay una simbiosis mayor entre las redes sociales, la radio y la televisión. Nosotros tenemos, desde mi punto de vista, uno de los mejores departamentos audiovisuales de la ACB, entonces explotamos mucho en redes las piezas de vídeos, píldoras de ruedas de prensa prepartido, entrenamientos, promociones ... No tenemos una radio oficial pero puntualmente, explotamos algo similar al podcast. Por ejemplo, cuando fichamos un nuevo jugador, lo anunciamos en verano y el jugador todavía no está en la Isla, las primeras declaraciones las vendemos, siguiendo el ejemplo de los equipos de la NBA, publicamos una pieza con fotos y el audio de fondo. No se trata de radio, pero es algo similar. Pero lo que aportan mayormente las redes sociales es más inmediatez, agilidad y llegamos a un público, con el cual no podríamos llegar en el ámbito de la radio y televisión, sobre todo en el caso de los jóvenes”.

- Paco García Caridad- Director de Medios de la Unión Deportiva Las Palmas

“La entidad siempre tuvo un jefe de prensa antes de la configuración de un departamento de comunicación. Se crea cuando el club asciende a Primera División, en la temporada 2015/16. Ahí se incorpora el Director de Comunicación, Larry Álvarez, y en la temporada 2017/18, también creamos el área de la dirección de medios, la cual dirijo yo y nos encargamos, por un lado, de la comunicación corporativa y por otro lado la comunicación de los contenidos audiovisuales que no son estrictamente corporativos, aunque todo va muy solapado. A partir de la presencia en la Primera División se hizo necesario distribuir los contenidos a través de los diferentes soportes teniendo en cuenta que, desde antes, la Unión Deportiva de Las Palmas contaba con una radio oficial a través de la frecuencia modulada convencional. El departamento de comunicación adquiere mucha importancia precisamente desde ese momento en el que a la jefatura de prensa se le añade la dirección de comunicación y la dirección de medios, donde incorporo un canal de televisión propio desde la temporada 18/19. Como factoría de contenidos, la dirección de medios, fabrica contenidos audiovisuales para distribuir a través de los diferentes soportes con el crecimiento del consumo informativo de los diferentes medios de comunicación. Se considera muy importante la difusión de los contenidos y la imagen de marca de la entidad”.

“Observamos que el crecimiento del consumo de información a través de los soportes audiovisuales. Todo el consumo que tiene que ver con lo audiovisual tiene un mayor reporte de actividad”.

“Tienen muchísima importancia porque es ahora mismo el modelo de consumo de información, ya no solo de información deportiva sino el consumo general, ha variado considerablemente con la incorporación de las nuevas tecnologías y todo el músculo informativo que supone internet, con una conexión permanente y un feedback con los seguidores. Se trata de un círculo con una difusión permanente de contenidos”.

“Son diferentes soportes y diferentes modos de comunicar. Cada soporte tiene su característica y a él te debes adecuar para ofrecer un mejor contenido”.

2. Análisis de redes sociales y webs institucionales

- Club Deportivo Tenerife (CDT)

Cuenta con tres cuentas en redes sociales y un perfil en la plataforma de YouTube. En Instagram su actividad se centra en subir contenido audiovisual donde priorizan el día a día del primer equipo compaginándolo con aquel contenido audiovisual referente a la actividad de la Fundación del club. En Instagram Storie, se suele añadir el contenido grabado en entrenamientos, videos de las ruedas de prensa tras los entrenamientos y noticias donde se añade el enlace para la página web o la plataforma de YouTube. En Twitter y Facebook, el contenido es similar, pero añaden los vínculos hacia la página web. En previas y días de partido la actividad en los perfiles es mayor, ya que se añaden las convocatorias del encuentro, imágenes o videos del desplazamiento si se juega como visitante, el XII inicial, los tantos anotados durante el partido y el resultado final.

En la plataforma de YouTube la actividad se centra en contenido de carácter audiovisual con la actividad del primer equipo (entrenamientos, zona mixta de partidos, rueda de prensa previa al encuentro, presentaciones, etc.) junto con la actividad de los demás categorías y secciones del club y actos propios de la fundación.

En cuanto a nivel informativo, el CD Tenerife cuenta con una página web. Centrándonos en la información relativa al primer equipo, encontramos en la página inicial piezas periodísticas elaborada por el servicio de comunicación del club en las distintas ramas de su actividad. Se ofrece la información de la plantilla de jugadores, los resultados de la temporada en curso, así como la clasificación y las estadísticas de esta. También se puede acceder a los partes médicos elaborados por los servicios médicos del club y a la agenda del cuadro blanquiazul. Además, se encuentra a disposición del usuario que acceda a la web la Ley de Transparencia 19/20, un apartado denominado “¿Quiénes somos?” donde se describe los cargos de los rectores del club o el apartado “Instalaciones” que muestra las distintas localizaciones donde el club realiza sus entrenamientos y competiciones en las distintas categorías.

En la web institucional se ofrece: el apartado de “Área Social” donde se pone a disposición los distintos reglamentos de regulación de acceso y permanencia, de régimen interno, el reglamento impuesto por LaLiga para venta de abono y entradas, así como el reglamento de peñas del CD Tenerife SAD. Otro apartado para el contenido multimedia y se suma otro apartado “CDTV” donde nos redirige al canal del club en la plataforma audiovisual de Youtube. Por último, un apartado “ESPORT” con noticias relativas a esta categoría.

- Iberostar Tenerife (CBC)

El club aurinegro cuenta con un perfil en cada una de las redes sociales más famosas: Instagram, Twitter y Facebook. El equipo lagunero cuenta también con un canal en la plataforma de YouTube, donde cuelgan piezas audiovisuales que, además tienen presencia en sus distintos perfiles. En primer lugar, nos centraremos en Instagram: en los posts fijos, la actividad se centra en el primer equipo: imágenes de los encuentros disputados, las estadísticas de los partidos, información relevante a próximos encuentros, la información de nuevos fichajes y el perfil de este. Todo ello es combinado con videos elaborados por el club de ruedas de prensa tanto de jugador como del entrenador, videos post partidos, declaraciones de los jugadores después de un encuentro o del entrenador, pequeños fragmentos de las sesiones de entrenamiento o los desplazamientos del conjunto. En cuanto a los Storie, lo más común es encontrar videos del club con su correspondiente enlace a la plataforma de YouTube donde se puede visualizar el video integro, contenido grabado insitu en el entrenamiento, imágenes y videos de partidos, etc. Además, en la parte de historias destacadas, el club ha agrupado las historias dependiendo de la competición a la que se refiera (Liga Endesa, Basketball Champions League o Intercontinental Cup) así como Noticias, que han subido previamente al Storie y lleva su correspondiente vínculo a la web del club o información acorde al club pero que también engloba a otras categorías. En Facebook la temática de comunicación no varía mucho y más o menos se sigue la directriz, al igual que en Instagram, de publicar contenido audiovisual que sea llamativo a la par que informativo para el aficionado, sin embargo, diferencia es que en este caso se da más posibilidad de añadir un texto más extenso que acompañe a ese contenido audiovisual. Por último, el perfil de Twitter adquiere más importancia en cuanto a contenido informativo, esto se debe a dos razones: por un lado, es una vía de comunicación más directa, por ello, el club comparte por esta red las noticias que acontecen y se produce un mayor feedback de la afición y, por otro lado, en los días de partido, el club va narrando el encuentro y la puntuación por esta vía. Además, los tweets suelen ir acompañados de contenido audiovisual.

El CB Canarias cuenta con una web institucional. En su página principal encontraremos un carrusel de diferentes videos sobre la actividad del primer equipo, un canal de comunicación donde el aficionado puede unirse y recibirá la información del equipo vía WhatsApp y un apartado donde se muestran las últimas noticias de la actividad profesional. Centrándonos en la información del primer equipo, se ofrece la información de los jugadores (edad, posición, altura, nacionalidad, estadísticas, trayectoria y redes sociales) y el cuerpo técnico. El contenido de carga informativa está en el apartado de “noticias” de la web, donde se publican las informaciones sobre el club y también un boletín oficial donde se recoge los datos importantes de cara al encuentro tanto del CB Canarias como de su contrincante. También está a disposición el calendario y resultado de los partidos de la temporada vigente, así como las entradas o el acceso a la tienda online del club. Igualmente se puede encontrar información sobre el club (historia, palmarés, o el contacto) así como las plantillas de jugadores de otras categorías.

- Unión Deportiva Las Palmas (UDLP)

La Unión Deportiva Las Palmas, al igual que los clubes mencionados anteriormente, cuenta con perfiles en las principales redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook) y en la plataforma audiovisual de YouTube. Más o menos el uso de estos perfiles sigue un mismo patrón en todos los clubes. La estrategia del equipo grancanario en Instagram se centra en subir contenido audiovisual, donde predominan las imágenes fijas, de imágenes de entrenamiento o partidos, estadísticas de los jugadores, imágenes con la información de los próximos encuentros. En cuanto al contenido en vídeo, se puede apreciar que el club usa la herramienta de Instagram TV para subir contenidos que duren más de un minuto, los contenidos más usados son entrevistas post partidos, entrenamientos, ruedas de prensa, etc. La Unión Deportiva en las Stories de Instagram suben clips de los entrenamientos o bien contenido que te dirigen a la página web del club. Cabe destacar que en su perfil no cuentan con Stories destacadas.

Seguidamente, tenemos el perfil de Facebook. Las publicaciones en esta red social tienen menos interactividad por parte de la audiencia que en la anterior. También el contenido audiovisual es el mismo que en la anterior. En cuanto a Twitter, parecer ser el perfil más dinámico de los que usa el club. En esta red, el contenido también sigue siendo el mismo que en los perfiles anteriores, es decir, el club no crea un contenido único para cada perfil, sino que lo adapta a las características que tiene cada red social. Por último, la plataforma de YouTube cuenta con dos perfiles: en el principal llamado Unión Deportiva Las Palmas publican contenido acorde a la actividad profesional del club (ruedas de prensa pre y post partidos, videos promocionales de encuentros, entrenamientos, entrevistas de los jugadores, etc.) aunque también es habitual que incluyan videos de otras categorías. En el segundo perfil, “UDTV” es un canal más dedicado a contenido de actividad periodísticas, pues los videos son entrevistas con los jugadores, cuerpo técnico, jugadores y jugadoras de otras categorías.

La web institucional al igual que ocurre con los perfiles sociales sigue también la misma disposición que los otros clubes. En su página principal podemos ver un carrusel con las últimas noticias y reportajes elaborados por el club, los encuentros próximos a disputar, la plantilla del primer equipo, así como el plan de trabajo de este y además su participación en LaLiga Smartbank donde se ofrecen resultados, estadísticas y clasificación y al igual la participación del club en la Copa del Rey. Existe también un ámbito dedicado al fútbol base del club, a la historia del club y os datos más generales tipo el organigrama de la institución o la memoria, cuentas anuales o bien la Ley de Transparencia. Un espacio dedicado para el contenido multimedia y para toda la actividad que desempeña el área de Fundación de la institución.

- Herbalife Gran Canaria (CBGC)

Como ocurre con los anteriores clubes profesionales, el Club Baloncesto Gran Canaria también cuenta con perfiles en las principales redes sociales. Comenzaremos a analizarlos: en primer lugar, Instagram, donde la estrategia es similar a la de los otros clubes: imágenes fijas para anuncios de partidos, resultados de encuentros, imágenes de

partidos y entrenamientos, acuerdos promocionales. Para el uso de los videos, el contenido de estos se centra en highlights de los jugadores o el partido, mensajes de la plantilla a la afición. La herramienta de Instagram TV es emplea a menudo para los videos que tienen una duración más larga como puede ser en el caso de: rueda de prensa post y previas de partido, análisis de los jugadores o staff técnico en algún tema, proyectos del club o videos institucionales. A su vez, Storie también tienen gran presencia ya que dan mayor visibilidad a sus publicaciones posteándolas en esta herramienta, también suelen subir clips cortos de entrenamientos, subir las alineaciones o convocatorias de partido. Siguiendo con Facebook, podemos ver que se usa como una red con la que tener más feedback por parte de la audiencia. En cuanto a imágenes y vides es el mismo contenido, como ocurría anteriormente. Twitter sigue siendo la red social más dinámica por parte de los clubes. En este caso, el contenido multimedia sigue siendo el mismo, pero en esta red sociales suele añadirse más texto que en las anteriores, texto más dinámico. Además, también se publica información referente al baloncesto base del club. Resulta imprescindible en los días de partidos, donde también se hace una narración adaptada a las características de esta red social. El club grancanario utiliza el perfil de YouTube para contenido audiovisual de promoción de partidos, proyectos del club, clínic de entrenadores, ruedas de prensa de duración más amplia que en otras redes o resúmenes de partidos.

En cuanto a la web institucional siguiendo la estela de los clubes anteriores, se publica en la página inicial las noticias del club. En lo referente al primer equipo se pueden consultar la plantilla o partidos, así como los resultados y clasificaciones. Se dedica un apartado para la cantera del club al igual para el contenido multimedia o la comunicación con afición.

Capítulo IV

Discusión de los resultados de la investigación

La Comunicación Institucional en el seno de las estructuras de los clubes deportivos profesionales se ha ido modernizando considerablemente con la irrupción de las redes sociales como canal principal comunicador. Estas nuevas formas de comunicar se han implementado en los diferentes departamentos de comunicación llegando a posicionarse como la principal vía informativa de las entidades. El concepto de Comunicación Institucional, sin embargo, no se ve afectado por estas nuevas tecnologías, sino que se ve enriquecido. Estas recientes herramientas sirven para ayudar a lanzar una mejor imagen de marca ya que gracias a ellas la entidad ofrece el mensaje que quiere transmitir pudiendo llegar a una audiencia más variada.

Los perfiles sociales permiten al club un mayor acercamiento a su afición y seguidores, así como una nueva forma de comunicar. La red más destacable y que ofrece diversas herramientas para comunicar, siempre a través de contenido de carácter audiovisual, es Instagram. Es la que tiene en la actualidad mayor auge y con la que los clubes se sienten más cómodos a la hora de producir contenido. También coincide en que es una herramienta que llega a un público más amplio y joven. Por su parte, Twitter se utiliza más como un canal mediante el cual transmitir las informaciones más estrictamente deportivas como son los partes médicos, comunicados de prensa o las retransmisiones de los partidos. Desde los cuatro departamentos consideran imprescindible la utilización de las redes sociales dentro del plan y estrategia comunicativa.

Se observa en los perfiles analizados que el punto de mayor actividad se produce los fines de semana lo cual coincide que durante estos días se celebran las jornadas ligueras de las dos disciplinas escogidas, fútbol y baloncesto. En líneas generales, todas las entidades siguen unos mismos patrones de comunicación en sus posts: los días previos comunican, a través del contenido audiovisual, la convocatoria de jugadores que disputaran los encuentros. Cabe destacar que los días del partido se produce un aumento significativo de los contenidos publicados por los perfiles institucionales de cara a elaborar una cobertura informativa con la previa de partido, el material audiovisual que produce acto deportivo, así como una cobertura del postpartido. Con esto, se consigue también el aumento en estos días de una mayor interacción con los seguidores y ofrecer un contenido con inmediatez máxima.

Conclusiones

1. Detectar los inicios de las redes sociales en la comunicación institucional de los clubes deportivos seleccionados.

Las creaciones de los departamentos de comunicación se establecen cuando los primeros equipos de las entidades comienzan a profesionalizarse dentro de las disciplinas. En el panorama futbolístico masculino, el sistema de liga en España designa como categorías profesionales a Primera División (LaLiga Santander) y la Segunda División (LaLiga Smartbank). Dentro del sector baloncestístico, se otorgan tres categorías designadas como profesionales: Liga ACB, máxima categoría nacional; LEB Oro y, LEB Plata. El ascenso de los clubes a las máximas categorías de ambas disciplinas implica la creación de estructuras más sólidas de todas las áreas de la entidad, entre ellas de la comunicación, con la finalidad de ofrecer una mayor cobertura informativa.

Los inicios en las redes sociales de los clubes deportivos profesionales de las Islas Canarias se detectan en 2011. Período que coincide con el auge que comienza a tener la red social Twitter como una nueva fuente informativa y con el trasvase de la prensa hacia una nueva forma de comunicar mediante las versiones digitales y con las redes sociales como una reciente vía para llegar a su audiencia. Con el paso de los años y la aparición de nuevas redes sociales ha destacado el auge de Instagram, actualmente los clubes la conciben como uno de los canales principales para desarrollar su plan de comunicación gracias a las posibilidades que ofrece de trabajar con contenido audiovisual.

2. Calibrar el impacto de estos nuevos canales de comunicación en las estrategias comunicativas llevadas a cabo por las instituciones citadas.

La irrupción de estos nuevos canales de comunicación ha generado una reformulación dentro de los planes comunicativos de las entidades seleccionadas. Añadir nuevas formas de llevar la comunicación institucional ha provocado que se asiente dentro del departamento de comunicación la figura del gestor de comunidades digitales. Sin embargo, en todas las entidades analizadas las estrategias comunicativas que se elaboran a través de las redes sociales están en permanente contacto con otras áreas propias de la entidad como la presidencia y gerencia, el área deportiva y el departamento de marketing. Con ello se garantiza que el mensaje que va a lanzar la institución hacia la esfera pública se elabore bajo unos mismos valores y directrices.

3. Ponderar la importancia que en la actualidad tienen estas vías de comunicación en el conjunto de los planes de comunicación diseñados.

Desde los departamentos de comunicación se le otorga una importancia significativa a la utilización de las redes sociales como un canal que brinda la oportunidad de aportar contenido audiovisual a los aficionados, así como para servir de apoyo informativo a los medios de comunicación convencionales. Se trata de nuevas vías de comunicación que

permiten llegar a una mayor audiencia, con especial atención a los más jóvenes, con una inmediatez que no aportan los medios de comunicación tradicionales como puede ser la radio, la televisión o la prensa y con un sinfín de posibilidades de elaboración de productos audiovisuales informativos. Estas características hacen que las nuevas formas de comunicación adquieran, cada vez más, una mayor importancia dentro de los planes diseñados para la comunicación corporativa de las entidades.

Bibliografía

1. Libros y artículos académicos

- BERGANZA CONDE, M.R y RUIZ SAN ROMÁN, J.A. (1997). *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid: McGraw Hill.
- RODRICH R. (2012) Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11. Pp220-228.
- BALMER, J y GREYSER, S. (2003). *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.
- CAPRIOTTI, V.P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- CORNELISSEN, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. London: Sage.
- DOLPHIN, R. (2001). *The Fundamentals of Corporate Communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- FOBRUM, J.C. (1996). *Reputacion: realizing value from the corporate image*. Boston, Massachusetts: Harvard Bussiness School Press.
- LARCON, J.P. y REITTER, R. (1979). *Structures de Pouvoir et Identité de l'entreprise*. Paris: Nathan.
- MORA J.M (Ed.) (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA.
- VAN RIEL, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- VAN RIEL, C. (2003). "The management of corporate communication", en: Balmer, J. y Greysser, S. (Ed.) *Reveling the corporation. Perspectives on identity, image, reputacion, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.
- VILLAFAÑE, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- SOTELO, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.
- GRUNIG, J.E y HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000
- YANES MESA, J.A. (2018). *Teoría impartida en la asignatura Comunicación Institucional y Empresarial*. Universidad de La Laguna.

- SÁNCHEZ ARANDA, J.J. (1997). *Análisis de contenido cuantitativo de medios* en BERGANZA CONDE, M.R y RUIZ SAN ROMÁN, J.A. (1997). *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid: McGraw Hill, pp. 207-227.

2. Páginas webs institucionales

- <https://www.udlaspalmas.es/>
- <https://www.clubdeportivotenerife.es/>
- <https://cbcanarias.net/>
- <https://cbgrancanaria.net/>

3. Perfiles en redes sociales

- Instagram: @cdtooficial/ @udlaspalmasoficial/ @cbcanarias/ @grancanariacb
- Twitter: @CDTOoficial/ @UDLP_Oficial/ @CB1939Canarias/ @GranCanariaCB
- Facebook: Club Deportivo Tenerife/ Unión Deportiva Las Palmas/ Club Baloncesto 1939 Canarias/ CB Gran Canaria
- YouTube: CD Tenerife (Oficial)/Unión Deportiva Las Palmas/ Canarias1939/ CBGranca

Anexos

- **José J. Villaluenga- Director de Comunicación Herbalife Gran Canaria.**

¿En qué momento el club ve necesario la creación de un departamento de comunicación? ¿Cuál es la importancia que se le otorga a este dentro de la entidad?

“Cuando yo llegué al Club en 2011, solo estaba la figura de jefe de prensa, que por entonces era mi compañero Oliver. La idea con mi llegada era que me encargara de gestionar las redes sociales como *community manager*, que por entonces el Club prácticamente no tenía, para montar una estructura de departamento de comunicación como tal. Así que podría decirse que cuando la entidad decidió hacerme fijo se creó dicho departamento. La importancia es grande, y por entonces se vio rápido y pronto la necesidad de tener unas redes sociales modernas y activas para lo que más adelante vendría. Desde entonces, el departamento ha ido ganando en importancia con los buenos resultados a nivel de comunicación, que también se han visto favorecidos por los mejores resultados de la historia a nivel deportivo”.

¿Cuándo comenzaron a incluir las redes sociales dentro del plan de comunicación? Cada red social ha tenido un período de auge, ¿con cuál comenzó la entidad y cuál tiene ahora mayor tirón?

“Como comentaba anteriormente, las redes sociales del Club casi no existían antes de mi llegada. En 2011 no había cuenta oficial de Facebook y la de Twitter apenas tenía 500 seguidores y los tweets los escribía el director general. Así que empezaron a incluirse con la llegada de una persona para ese cometido en febrero de 2011. Comenzamos en su día con Facebook y Twitter y más adelante Instagram. Con el paso de los años hemos llegado a probar multitud de redes sociales de audio, vídeo y algunas experimentales. Pero hoy en día, tenemos activas esas tres más YouTube, y recientemente hemos añadido TikTok y WhatsApp”.

Con la utilización de las redes sociales, ¿se ha aumentado el personal del departamento de comunicación? ¿Existe la figura del *community manager*?

“Actualmente somos dos en el departamento, como cuando yo llegué a la entidad: mi compañero Jesús Morales como *community manager* y responsable de contenidos y yo como director de comunicación”.

¿Qué importancia tienen las redes sociales en la estrategia de comunicación de la entidad?

“A mi modo de ver, es fundamental tenerlas en cuenta. Lo que también es verdad que a veces un contenido no vale para todas las redes sociales y debes focalizar bien el impacto que quieres tener y hacia quién va dirigido. Es un área que continuamente está cambiando, por lo que tienes que estar actualizado y hacer la estrategia adecuada para cada propósito que tenga la empresa”.

Dentro de la estrategia de comunicación, ¿tiene la misma prioridad todas las redes sociales o se le da prioridad a alguna? ¿Por qué?

“Depende del contenido que vayamos

a publicar. Hoy en día, también vemos que la red que está más activa y tiene mayor *engagement* es Instagram, así que nos centramos en hacer contenidos atractivos y muchas stories donde los aficionados puedan participar. Facebook ha perdido algo de fuelle y Twitter es la red que la mayoría utiliza para estar informado al instante, ya casi nadie entra en la web para enterarse de una noticia de última hora”.

En los perfiles sociales, ¿se crea contenido exclusivo para cada red social o bien es un contenido general ajustándose a las características de cada red social? “Hacemos ambas cosas dependiendo del caso. Hay contenido que solo se publica en una red social y hay otro que no compartimos en todos porque carece de sentido o porque tendrá menor participación”.

¿Cuál es el impacto que tienen las redes sociales en las estrategias de comunicación del club? (¿Permite nuevos patrocinadores, por ejemplo?) “Gracias al acuerdo que tenemos con Blinkfire Analytics, que mide la repercusión de los principales patrocinadores en nuestros posts de redes sociales, permite monetizar dicho impacto y ayuda a mantener los sponsors que tenemos y encontrar nuevos”.

A nivel de estrategia de comunicación, ¿qué aporta las redes sociales que no aporten otros canales de comunicación como radio o televisión? “Te permite conocer de cerca la opinión del aficionado, que para mí es crucial para tu política de comunicación y, por ende, de la entidad”.

¿Qué grado de interacción existe entre el club-afición a través de redes sociales? “Pues bastante alto. Intentamos contestar todas las dudas de los aficionados e incluso respondemos a los numerosos mensajes privados que nos llegan a Facebook (de todo tipo, por cierto)”.

¿Cómo se organiza el club con respecto a las demandas de los medios de comunicación? “Tenemos un contacto continuo con ellos para satisfacer sus demandas semanales y los días de partido. Es una relación bastante fluida, de la que nos retroalimentamos mutuamente”.

▪ **Javier Armas Padilla- Director de Comunicación Club Deportivo Tenerife**

¿En qué momento el club ve necesario la creación de un departamento de comunicación? ¿Cuál es la importancia que se le otorga a este dentro de la entidad? “El Club crea el departamento de comunicación en el año 1993, una vez que el equipo se clasifica por primera vez para jugar competición europea y a partir de ahí crea un departamento específico con diferentes compañeros que empiezan a realizar esa función propia de la entidad hasta que llega el actual presidente en 2006 que es cuando yo particularmente me incorporo al Club en la parte de coordinación y dirección del departamento de comunicación. En relación con la importancia que le otorga la entidad la verdad es que es bastante alta e importante y eso gratifica mucho la labor que venimos desarrollando ya que está en conexión directa con la gerencia. Es una de las áreas, las cuales está estructurado, en cuanto a organización, específicamente el club y contacto directo y permanente con el propio consejo de administración y la presidencia de la

entidad para coordinar todas las acciones, tanto internas como externas, que se van implementando desde el área de comunicación”.

¿Cuándo comenzaron a incluir las redes sociales dentro del plan de comunicación? Cada red social ha tenido un período de auge, ¿con cuál comenzó la entidad y cuál tiene ahora mayor tirón? “Concretamente los perfiles de redes sociales comenzamos en el año 2011, cumpliendo ya nueve años desde que el club decidió implementar y saltar al exterior con sus diferentes perfiles en cada red social. Durante todo este trayecto que llevamos se han ido incorporando paulatinamente muchos y destacados seguidores, lo que determina una potente conexión diaria y prácticamente al instante que tenemos con los miles de seguidores blanquiazules que hay, tanto en esta tierra como igualmente fuera de las Islas. Iniciamos con Facebook y Twitter y posteriormente comenzamos a desarrollar la actividad en YouTube, Instagram y Telegram, está no se trata tanto de una red social, pero nos comunicamos con los seguidores y tenemos contacto sobre todo con los abonados a través de un servicio de envío de correo electrónico, mediante la base de datos que nos permite la posibilidad de mantener una comunicación fluida con ellos. Con anterioridad a todo esto, desde hace mucho tiempo, a finales de los años noventa tenemos el dominio de la web. Hoy en día, la red que más tirón tiene es Instagram, que se está desarrollando a pasos agigantados y con una base sólida y permanente de conexión con otras redes y sobre todo con Twitter”.

Con la utilización de las redes sociales, ¿se ha aumentado el personal del departamento de comunicación? ¿Existe la figura del *community manager*? “Efectivamente, a raíz de potenciar cada día más, esta parte específica del departamento de comunicación y redes sociales, hemos incorporado a una persona que colabora con nosotros. También en cuanto al *community manager* tenemos asesoramiento de alguna empresa externa que se dedica específicamente a realizar lo que es el desarrollo de todas las comunicaciones y toda la comunicación a través de las redes sociales y, por supuesto, cuanto mayores opciones halla, mayores ofertas en cuanto a la comunicación hacia los aficionados del Club, yo creo que eso es bueno y positivo para todos porque consecuentemente se irá incorporando más gente y sobre todo un perfil de, en este caso, de periodistas o comunicadores que, específicamente, han desarrollado su experiencia y conocimiento en el marco de las redes sociales”.

¿Qué importancia tienen las redes sociales en la estrategia de comunicación de la entidad? “A día de hoy la importancia es muy alta. Hablamos de una revolución y una forma de comunicar durante los últimos años, especialmente en el ámbito de desarrollo de las redes sociales, pero sin perder la perspectiva de lo que es la comunicación tradicional, en este caso vía la página web, el programa que tenemos nosotros en radio e igualmente también, de un tiempo a esta parte estamos dotando mucho de contenido al canal de YouTube. Estamos subiendo mucho vídeo y eso nos está dando un tráfico muy importante en cuanto a este canal. También estamos en un período de continua innovación y observando lo que es el entorno para ir dotando de nuevos contenidos de manera permanente a lo que son las redes sociales, que actualmente es sin duda la mayor conexión que tenemos de manera directa, sin filtros y sin coste alguno de conexión con nuestros

aficionados y con nuestros abonados en general. Con este desarrollo que va a una velocidad muy importante pero también cuidando la parte convencional, teniendo en cuenta los aficionados de mayor edad que no están muy familiarizado con este ámbito y nos comunicamos con otros soportes pero que perfectamente son compatibles unos con otros”.

Dentro de la estrategia de comunicación, ¿tiene la misma prioridad todas las redes sociales o se le da prioridad a alguna? ¿Por qué? “Nosotros tratamos de tener de manera específica una estrategia para cada perfil social, aunque si es cierto que cuando hay que comunicar algo de manera inminente, siempre se desarrolla y se implementa en un perfil determinado más en un perfil determinado que otro como puede ser el caso del Twitter. Conociendo un poco cada perfil de comunicación: el Facebook es más sosegado, en el cual, pues se admite un comentario posterior al igual que Twitter, aunque en este es de manera instantánea y sin duda, la prioridad se le trata de dar cada perfil en su momento. En ocasiones, cuando queremos dar a conocer una imagen solemos usar las historias de Instagram, se publica antes ahí veinticuatro horas. Por ejemplo, la creatividad del partido, respecto al día siguiente se va a dar a conocer en Twitter y en Facebook. Según el contenido propio que queramos interrelacionar vamos a usar una red social u otra, pero sin dejar descabalgado una en detrimento de otra. Hoy en día, estamos dando mucho valor al tema de vídeo por lo que significa el movimiento de vídeo a través de YouTube en todos los soportes en los que se puede observar y en este caso, ver una imagen o una declaración de algún componente del CD Tenerife”.

En los perfiles sociales, ¿se crea contenido exclusivo para cada red social o bien es un contenido general ajustándose a las características de cada red social? “Utilizamos ambas posibilidades. Nosotros volcamos todos los contenidos de la página web que van posteriormente a Facebook y a Twitter. Ahí en ese caso si es el mismo contenido en ambas redes, pero, por ejemplo, hay contenido específico relacionados con el punto de vista de la imagen, que van exclusivamente a Instagram. Luego a la parte de YouTube con el propio desarrollo e impacto de lo que es el video. También nosotros perfilamos más un contenido determinado y específico para la red social Twitter, en el cual tratamos de interactuar con nuestros seguidores. Recientemente, durante el tiempo de pandemia, generamos concursos, adivinanzas, solicitamos videos de apoyo para los jugadores que se emiten en el estadio los días de partidos. Con lo cual, tratamos de adaptar en situaciones concretas, contenidos específicos para cada perfil, más allá que, en ocasiones, lo tradicional va igual sobre todo en Facebook y Twitter en cuanto a información propia que se genera en el día a día del Club, ahí se plasma primero en la web y luego sí se plasma en estos perfiles”.

¿Cuál es el impacto que tienen las redes sociales en las estrategias de comunicación del club? (¿Permite nuevos patrocinadores, por ejemplo?) “Efectivamente, permite patrocinadores. Hay patrocinadores que demandan mucho una interacción concreta y específica determinado que no comprometa todo el desarrollo de una o varias temporadas sino una acción concreta. El impacto que tiene la línea de comunicación marca mucho la hoja de ruta y la estrategia propia del desarrollo de la comunicación del club, tanto en el

instante propio como lo que se pueda planificar en el medio plazo. Desde luego es una nueva revolución digital, que por supuesto ha venido para desarrollarse y quedarse y marcar una nueva época en lo que la estrategia de comunicación se refiere y sobre todo, hay que tener en cuenta el amplio margen que aún queda por desarrollo y los próximos escenarios que a buen seguro nos encontraremos en los próximos tiempos y que impactaran mucho y determinará la estrategia propia de comunicación del club, insistiendo nuevamente sin olvidarnos de la otra parte convencional”.

A nivel de estrategia de comunicación, ¿qué aporta las redes sociales que no aporten otros canales de comunicación como radio o televisión? “Principalmente es la conexión que se tiene con este perfil de público. Lo que aporta un canal de radio o televisión, es un público tradicional y fiel en el cual ya estaba implementado un mensaje que es el que quiere transmitir el club y es el que quiere que llegue a los aficionados, a los simpatizantes, a las marcas, etc. Ese mensaje va a continuar llegando, los dos cohabitan perfectamente y tienen que hacerlo porque al final, el global es lo que determina la estrategia de comunicación de manera global por parte del club.

Las redes aportan una conexión diferente, con un público nuevo y mucho más joven, en el cual el propio consumo de la información es muy diferente. En el cual el propio consumo de información no está marcado por una hora determinada para ver un informativo o vaya a adquirir un periódico porque actualmente está todo digitalizado y a través de nuevas herramientas, la mayoría de las veces es información gratuita y por diversos canales de comunicación. Sin duda, la parte de las redes sociales esta activa durante todo el día y nos ha aportado una revolución y una nueva forma de entender a nivel mundial y no queda descalzo de la estrategia propia de un club de fútbol y aporta una nueva forma de entender, de comunicar, una nueva forma de llegar al público y sobre todo también tener un doble canal de recepción. No solamente el emisor, en este caso el club, que es quien emite un mensaje que llegue al público sino también, en este caso, el emisor inicial se convierte en receptor porque el mensaje igual también llega del público. Esa bidireccional comunicacional es buena por esa continua comunicación entre ambas partes e igualmente la receptividad a conocer, saber, indagar y tener la mayor información posible de los aficionados a los que vamos a dirigir nuestro mensaje”.

¿Qué grado de interacción existe entre el club-afición a través de redes sociales? “Actualmente es fundamental la interacción entre el Club y afición y nosotros estamos muy centrados en ellos, continuamente conectados con el aficionado, con el abonado”.

¿Cómo se organiza el club con respecto a las demandas de los medios de comunicación? “Toda la información la publicamos en la página web del club y las redes sociales. Es decir, nosotros no enviamos comunicados ni tenemos una base de datos. Los periodistas ya saben que el soporte principal es la página web donde se encuentra la información diaria y está continuamente actualizándose y mínimo subimos dos o tres noticias diarias. También eso lo llevamos a al aparte específica de redes sociales, los medios de comunicación de nutren de este trabajo del club. También hay una organizativa desde el punto de vista convencional. Normalmente nosotros tenemos una entrevista semanal por medio de comunicación con un jugador del CD Tenerife. Se solicita a través

de una logística que es antes del lunes a las seis de la tarde nos envían un correo al departamento de comunicación solicitando que quieren hacer una entrevista y solemos programar en las jornadas de miércoles o jueves esas entrevistas tras el entrenamiento con los medios que hayan solicitado. Existe la rueda de prensa del entrenador en previa de partido, que suele ser los viernes y después del partido también. Cuando un medio quiere una entrevista concreta que pueda ser que la parte externa de la plantilla (entrenador, director deportivo, presidente...) se solicita al Club y nos encargamos de conciliar la parte de interés del medio y la temática que se le vaya a dar. Preparar la entrevista con el club a través de un argumentario o ver el mensaje que se quiere transmitir”.

▪ **Marcos Perera- Jefe de Prensa Iberostar Tenerife**

¿En qué momento el club ve necesario la creación de un departamento de comunicación? ¿Cuál es la importancia que se le otorga a este dentro de la entidad?

“El departamento de comunicación se crea con mi llegada al Club en el verano de 2006. El equipo estaba compitiendo en LEB Plata, tercera categoría en importancia del baloncesto español. Hasta entonces había compañeros que ejercían de todo: hacían de comerciales, tareas de marketing y de vez en cuando, pasaban alguna nota de prensa, pero, el área específica de comunicación se crea a partir de septiembre de 2006. Con el matiz de que, en ese entonces compaginaba a media jornada, mi tarea en el club con la de colaborador en el diario de La Opinión de Tenerife donde ejercía como redactor de polideportivo, ya que por razones éticas no escribía de baloncesto. Durante ese año en LEB Plata y los tres siguientes en LEB Oro compaginaba ambas funciones y me incorporé en jornada completa a partir de 2009 hasta la actualidad. La importancia que se le otorga dentro del club es alta y muy elevada, siempre dentro de lo posible. Tenemos el condicionante económico ya que no somos uno de clubes más potente, a nivel financiero, de la ACB. Cada vez hemos ido mejorando y siempre se le destina mayor presupuesto para ir mejorando las prestaciones en el área de comunicación. En el departamento, vamos de la mano con marketing, dirección deportiva y con el plano institucional”.

¿Cuándo comenzaron a incluir las redes sociales dentro del plan de comunicación? Cada red social ha tenido un período de auge, ¿con cuál comenzó la entidad y cuál tiene ahora mayor tirón?

“La primera red social que creamos fue la de Twitter en junio de 2011, a continuación, Facebook, después el canal de YouTube y casi de manera paralela Instagram. Los algoritmos en las redes son muy cambiantes. Twitter tuvo un momento de mucho apogeo y fue una herramienta informativa muy válida, pero, ahora mismo, la que tiene mayor tirón y la que cree exponencialmente a mayor velocidad, en nuestro caso, es Instagram. El tema de los stories y demás le ha dado un mayor recorrido”.

Con la utilización de las redes sociales, ¿se ha aumentado el personal del departamento de comunicación? ¿Existe la figura del *community manager*?

“Nosotros hemos ido mejorando año por año las estructuras del Club a nivel de áreas de gestión. Inicialmente, estaba yo solo en el departamento, luego incorporamos a Iván López, que es un redactor licenciado en Periodismo, pero sobre todo es director de cine y tiene una amplia trayectoria en radio y televisión a nivel local. También contamos con el fotógrafo, Emilio Cobos. Nosotros no tenemos la figura del *community manager*

especifico porque no nos podemos permitir ese lujo, sería lo ideal tener a alguien que se dedique específicamente a las redes sociales. No podemos permitirnoslo porque no dejamos de ser un Club humilde y donde todos hacemos un poquito de todo, somos el Canarias, no somos un club rico. Nos repartimos las redes entre nosotros dos, principalmente y también con apoyo puntual de los compañeros del departamento de marketing”.

¿Qué importancia tienen las redes sociales en la estrategia de comunicación de la entidad? “Bastante, teniendo en cuenta que el anuncio de fichajes y noticias importantes siempre las concebimos para lanzarlas a las redes, incluso antes de mandárselas a los medios y tiene una importancia bastante elevada”.

Dentro de la estrategia de comunicación, ¿tiene la misma prioridad todas las redes sociales o se le da prioridad a alguna? ¿Por qué? “Más que prioridad, con el paso del tiempo, le damos distinto uso. La herramienta de Twitter es bastante informativa, todos los contenidos prácticamente salen por ahí en primer lugar. Pero no todos los contenidos que salen en esta red social los publicamos en Facebook y en Instagram ni mucho menos en el canal de YouTube. Esto es porque en Instagram y Facebook usamos mucho vídeo, pero no colgamos todas las noticias institucionales porque tienen otro tipo de finalidad. Para nosotros son canales más de entretenimiento e informales a diferencia de Twitter que es nuestra principal vía de comunicación de cara a los aficionados y a los medios. También tenemos un WhatsApp con la afición al que se suscriben abonados y no abonados y a través de esta vía, casi de manera paralela, le hacemos llegar a los suscriptores las noticias importantes además de que tenemos un *newsletter* con un boletín semanal, con más de 3.000 suscriptores que en su mayoría son abonados y accionistas. Tenemos un amplio listado de empresas y patrocinadores, que son otra de las vías por las que les hacemos llegar contenidos diversos”.

En los perfiles sociales, ¿se crea contenido exclusivo para cada red social o bien es un contenido general ajustándose a las características de cada red social? “Solemos hacer cosas genéricas que nos sean válidas para todos los perfiles de redes sociales peor sí que creamos cosas muy concretas para alguna de las redes. Por ejemplo, en Instagram tenemos específicamente material audiovisual para los stories creados para el propio perfil. Las piezas de videos largas tipo documentales las explotamos en el perfil de YouTube y creamos contenidos exclusivos, en formato cuadrado. Esto es que cada vez más, según las estadísticas y expertos, los aficionados consumen más contenido a través de los móviles que de los ordenadores y así es una forma más fácil y rápida de llegar a la audiencia”.

¿Cuál es el impacto que tienen las redes sociales en las estrategias de comunicación del club? (¿Permite nuevos patrocinadores, por ejemplo?) “Tiene un impacto fundamental y, de hecho, generamos muchos contenidos en redes que vendemos a los patrocinadores. Tenemos distintos formatos, que llegamos a acuerdos entre instituciones y empresas, para explotar solo en redes sociales. Por ejemplo, en lo que es un día de partido: aparte de las creatividades del *game day*, diseños específicos de las previas y los postpartidos con el jugador más valioso, el jugador más seguro, que lo patrocina Mutua

Tinerfeña, el balance del partido en números... son todos contenidos muy concretos que llevan todos unos patrocinadores específicos y a los que hemos convencidos con su participación. También solemos patrocinar con cortinillas puntuales, las piezas de videos de actualidad, etiquetamos intencionadamente las fotos de partidos y entrenamientos donde aparecen nuestras marcas patrocinadoras en los leds de la cancha y durante el partido, tenemos gifs específicos que hemos vendido a patrocinadores concretos, lo que es el *play by play*. Nosotros durante cada partido oficial vamos haciendo un recorrido por las jugadas y cada vez que hay una imagen espectacular, un mate o un triple, publicamos en Twitter con un patrocinador concreto. Por ejemplo, en la Fase Final Excepcional (Liga ACB), los triples los patrocinaba la Consejería de Deportes de Los Realejos. Para el diseño postpartido, explotamos varias vías: el jugador más seguro Mutua Tinerfeña y luego, en todos los partidos en casa, se los vendemos a un patrocinador en concreto y este acapara varios de los contenidos que movemos en redes sociales, sobre todo en Twitter con el quinteto ideal, que lo planteamos y lo anunciamos a través de un gif donde sale el patrocinador del partido en concreto y así con la cartelería y todo el contenido que genere cada encuentro”.

A nivel de estrategia de comunicación, ¿qué aporta las redes sociales que no aporten otros canales de comunicación como radio o televisión? “Aportan sobre todo inmediatez. De todas maneras, cada vez hay una simbiosis mayor entre las redes sociales, la radio y la televisión. Nosotros tenemos, desde mi punto de vista, uno de los mejores departamentos audiovisuales de la ACB, entonces explotamos mucho en redes las piezas de vídeos, píldoras de ruedas de prensa prepartido, entrenamientos, promociones ... No tenemos una radio oficial pero puntualmente, explotamos algo similar al podcast. Por ejemplo, cuando fichamos un nuevo jugador, lo anunciamos en verano y el jugador todavía no está en la Isla, las primeras declaraciones las vendemos, siguiendo el ejemplo de los equipos de la NBA, publicamos una pieza con fotos y el audio de fondo. No se trata de radio, pero es algo similar. Pero lo que aportan mayormente las redes sociales es más inmediatez, agilidad y llegamos a un público, con el cual no podríamos llegar en el ámbito de la radio y televisión, sobre todo en el caso de los jóvenes”.

¿Qué grado de interacción existe entre el club-afición a través de redes sociales? “El que nos permite el tiempo. Como no tenemos la figura del *community manager*, por desgracia, no podemos interactuar de manera más específica. Solemos, en mayor medida, contestar las cuestiones sobre dudas de los servicios que ofrece el club: tienda, promociones, venta de entradas, etc. No entramos nunca a debatir ni contestar preguntas relacionadas con fichajes, sobre críticas o con cualquier decisión deportiva que tome el Club porque no procede ni lo consideramos oportuna. Podríamos tener una mayor interacción si, con el tiempo, incorporamos la figura del *community manager*”.

¿Cómo se organiza el club con respecto a las demandas de los medios de comunicación? “Cualquier entrevista con los jugadores tiene que gestionarse a través de los integrantes de nuestro departamento. A principio de temporada siempre mandamos el protocolo de comunicación del Club, de manera que, cuando ellos quieran realizar una entrevista bien a jugadores o entrenadores tienen que seguir estas pautas. Ese protocolo

tiene en cuenta distintos factores, por ejemplo, siempre respetamos el plan de trabajo del equipo, que muchas veces tiene doble sesión, procuramos también respetar las horas de descansos. También las peticiones de entrevistas a la parte institucional. Hay una relación muy natural entre los jugadores, el gerente, el presidente, el director deportivo y los medios. Pueden mantener relaciones vía WhatsApp sin consultarlo al departamento porque, afortunadamente, seguimos siendo un club cercano tanto a los medios como a la afición, pero cuando demandan una entrevista lo hacen de manera coordinada a través nuestra.

Normalmente, en una semana normal, convocamos dos ruedas de prensa: una el martes, donde comparecen uno o dos jugadores, con el fin de que los medios tengan material propio y nosotros tener presencia a través de los photocalls y, la previa de los partidos siempre habla el entrenador. Cuando el equipo hace los desplazamientos y empata varias salidas y se aloja en península, este tipo de contenido lo servimos nosotros directamente grabando al protagonista y lo distribuimos con los medios. Nosotros no viajamos con el equipo como sí lo hacen otros equipos porque no nos lo podemos permitir, pero ello no quita que de laguna manera siempre grabamos, con la ayuda del *team manager* o el delegado del equipo, al jugador y nosotros nos encargamos de editar desde aquí.”

- **Paco García Caridad – Director de Medios Unión Deportiva Las Palmas**

¿En qué momento el club ve necesario la creación de un departamento de comunicación? ¿Cuál es la importancia que se le otorga a este dentro de la entidad?

“La entidad siempre tuvo un jefe de prensa antes de la configuración de un departamento de comunicación. Se crea cuando el club asciende a Primera División, en la temporada 2015/16. Ahí se incorpora el Director de Comunicación, Larry Álvarez, y en la temporada 2017/18, también creamos el área de la dirección de medios, la cual dirijo yo y nos encargamos, por un lado, de la comunicación corporativa y por otro lado la comunicación de los contenidos audiovisuales que no son estrictamente corporativos, aunque todo va muy solapado. A partir de la presencia en la Primera División se hizo necesario distribuir los contenidos a través de los diferentes soportes teniendo en cuenta que, desde antes, la Unión Deportiva de Las Palmas contaba con una radio oficial a través de la frecuencia modulada convencional. El departamento de comunicación adquiere mucha importancia precisamente desde ese momento en el que a la jefatura de prensa se le añade la dirección de comunicación y la dirección de medios, donde incorporo un canal de televisión propio desde la temporada 18/19. Como factoría de contenidos, la dirección de medios, fabrica contenidos audiovisuales para distribuir a través de los diferentes soportes con el crecimiento del consumo informativo de los diferentes medios de comunicación. Se considera muy importante la difusión de los contenidos y la imagen de marca de la entidad”.

¿Cuándo comenzaron a incluir las redes sociales dentro del plan de comunicación? Cada red social ha tenido un período de auge, ¿con cuál comenzó la entidad y cuál tiene ahora mayor tirón? “Se empezó con Twitter y seguidamente con Facebook. Se otorga a todas las redes la misma importancia, aunque obviamente han ido creciendo en las últimas épocas. Hemos puesto ya en marcha el perfil en Tik Tok, la utilización de

Facebook Live y otro que tiene mucha respuesta en interactividad y que ha crecido en consumo y las dimensiones que es Instagram. Se intenta aprovechar mucho todo lo que es el contenido audiovisual. Observamos que el crecimiento del consumo de información a través de los soportes audiovisuales. Todo el consumo que tiene que ver con lo audiovisual tiene un mayor reporte de actividad. Durante el confinamiento, las cuentas de la entidad han tenido mucho reporte de actividad para seguir en contacto con los aficionados y es uno de los clubes con mayor potencia de interacciones en la cuenta de Twitter.

Con la utilización de las redes sociales, ¿se ha aumentado el personal del departamento de comunicación? ¿Existe la figura del *community manager*? “Sí existe la figura del *community manager*, pero siempre con un permanente contacto tanto con la dirección de comunicación como de la dirección de medios que configuran redacciones integradas y transversales. Al disponer de una radio con una parrilla de programación que supera las ocho horas en directo y el canal de televisión, también ha hecho que se haya ampliado el número de personas dedicadas a los contenidos de los medios”.

¿Qué importancia tienen las redes sociales en la estrategia de comunicación de la entidad? “Tienen muchísima importancia porque es ahora mismo el modelo de consumo de información, ya no solo de información deportiva sino el consumo general, ha variado considerablemente con la incorporación de las nuevas tecnologías y todo el músculo informativo que supone internet, con una conexión permanente y un feedback con los seguidores. Se trata de un círculo con una difusión permanente de contenidos”.

Dentro de la estrategia de comunicación, ¿tiene la misma prioridad todas las redes sociales o se le da prioridad a alguna? ¿Por qué? “Primero se otorgaba una gran prioridad a Twitter y se sigue ofreciendo información de manera puntual a lo largo del día. Un ejemplo ha sido en este período de pandemia que se estaba ofreciendo concursos o juegos, fotografías vintage del equipo o la historia del club, cuyos setenta aniversarios estamos celebrando este año. Twitter tiene un peso bastante potente pero ahora mismo, se está poniendo bastante atención a Instagram y Facebook. En Instagram se está observando que tiene un consumo y un reporte bastante notable respecto a las otras redes, porque lo usa la afición, así como los jugadores o los propios medios de comunicación”.

En los perfiles sociales, ¿se crea contenido exclusivo para cada red social o bien es un contenido general ajustándose a las características de cada red social? “Hacemos un mix. Creamos contenidos especiales para cada red social y a veces, los mismos contenidos, teniendo en cuenta la forma de difusión de cada red pues se difunde por la más adecuada”.

¿Cuál es el impacto que tienen las redes sociales en las estrategias de comunicación del club? (¿Permite nuevos patrocinadores, por ejemplo?) “No específicamente. Si es cierto es que la ampliación de la difusión del mensaje del patrocinador a través de los diferentes soportes genera mucha más confianza en el depósito de patrocinios. Siempre los soportes del Club sirven como plataforma de nuestros *sponsors*”.

A nivel de estrategia de comunicación, ¿qué aporta las redes sociales que no aporten otros canales de comunicación como radio o televisión? “Son diferentes soportes y diferentes modos de comunicar. Cada soporte tiene su característica y a él te debes adecuar para ofrecer un mejor contenido”.

¿Qué grado de interacción existe entre el club-afición a través de redes sociales? “Depende del nivel de la interactividad. No podemos controlar la respuesta de los usuarios a un mensaje del club, pero lo que se observa es que varía bastante la interactividad y la visualización de los mensajes en función de la red social y del contenido que ofrezcas. Tienen más interactividad, por ejemplo, una gran jugada durante un partido o una imagen concreta”.

¿Cómo se organiza el club con respecto a las demandas de los medios de comunicación? “Observo que el club tiene una apertura informativa extraordinaria, como yo no he visto en muchos clubes. Hay entrevistas semanales de jugadores en distintos periódicos, en las emisoras locales y, a parte, las ruedas de prensa. Se pone a disposición de los medios informativos las diferentes facilidades que consideramos dentro del marco que podemos. Contar con fuentes informativas e informaciones del club es permanente y se consigue una permanente retroalimentación.”