

**Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Periodismo**

**Comunicación Corporativa en entidades deportivas**

**Caso práctico Tenerife Iberia Toscal FS**

**Alumno/a: Leticia González González**

**Tutor/a: Carmen María Rodríguez Wangüemert**

**Curso académico**

**2015-2016**



Universidad  
de La Laguna

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS, SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**AVAL FAVORABLE**

El/La **Dr./Dra Carmen María Rodríguez Wangüemert** profesor/a del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Trabajo Social de la Universidad de La Laguna.

Como director/a del Trabajo Fin de Grado titulado:

*Comunicación Corporativa en entidades deportivas*

*Caso práctico Tenerife Iberia Toscal FS*

realizado por el/la estudiante **Leticia González González**, autorizo su entrega y defensa pública, dado que reúne los requisitos establecidos por el Reglamento del Trabajo Fin de Grado.

San Cristóbal de La Laguna 1 de junio de 2016..

## ÍNDICE

Resumen .....	Pág 1
Introducción y justificación .....	Pág 2
Marco Teórico .....	Págs 2-23
- Concepto de Comunicación institucional .....	Págs 2-7
- Evolución histórica de la disciplina .....	Págs 7-12
- Modelos de comunicación .....	Págs 13-14
- Comunicación y deporte .....	Págs 14-17
- Comunicación corporativa en el deporte .....	Págs 16-17
- Tenerife Iberia Toscal .....	Págs 17-19
- Plan de Comunicación .....	Págs 19-23
Metodología .....	Págs 24-27
- Análisis de medios de comunicación .....	Págs 24 y 25
- Plan de Comunicación .....	Págs 26 y 27
Resultados .....	Págs 27-40
- Análisis de medios de comunicación .....	Págs 27-33
- Plan de Comunicación para entidades deportivas tomando de ejemplo al Tenerife Iberia Toscal FS .....	Págs 33-40
Conclusiones .....	40
Bibliografía .....	40 y 41

## **RESUMEN**

La gestión de las entidades deportivas no ha gozado de gran atención en el ámbito comunicativo a lo largo de la historia. Desde la perspectiva de la comunicación corporativa deportiva, la aportación teórica es aún más escasa. Es por ello que este trabajo se propone hacer un recorrido por la evolución conceptual de comunicación institucional para a valorar la evolución de la disciplina y paralelamente de la relación que existe entre comunicación y deporte y su correspondiente organización comunicativa.

Estudiando los modelos más importantes de comunicación desde el Modelo de agente de prensa del circense Barnum hasta el valor de los intangibles de Villafañe, se propone la elaboración de un plan de comunicación para una entidad deportiva, el *Tenerife Iberia Toscal Fútbol Sala*, del que se ha realizado un análisis en profundidad en medios de comunicación impresos, ediciones digitales a nivel nacional y medios digitales de la isla de Tenerife.

## **ABSTRACT**

Management of sports organizations has not had much attention in the communications field throughout history. From the perspective of sports corporate communication, the theoretical contribution is even scarcer . That is why this dissertation proposes a tour on the historical evolution of the concept of institutional communication, to later comment on the evolution of the discipline and also about the relationship between communication and sport, and finally its corresponding communicative organization.

This work will study the most important communication models from the press agent model of circus Barnum to the value of intangible Villafañe a communication plan for a sports entity is proposed, Tenerife Iberia Toscal FS, from which an analysis in print media digital editions nationwide and digital media from Tenerife has been undertaken.

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación Institucional, Comunicación corporativa, Comunicación y deporte, Plan de comunicación, Entidades deportivas, Tenerife Iberia Toscal FS.

## **INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN**

La Comunicación Institucional o también denominada corporativa, empresarial u organizacional -dependiendo del autor y del tipo de organización que sea-, ha evolucionado de manera exponencial a lo largo de la historia. Ha pasado de ser concebida como un gasto a estar totalmente integrada dentro del presupuesto de las instituciones, considerándola así como una inversión que puede –si se realiza de manera eficaz- diferenciar a la institución de otras de su misma tipología y otorgar grandes beneficios. En este sentido, otro de los aspectos que más se ha desarrollado en la disciplina es la importancia de la investigación de los públicos para adaptar las comunicaciones a sus necesidades y preferencias, acción que en los primeros años de la profesión no se llevaba a cabo.

Muchos son los modelos que se han propuesto a lo largo de la evolución de este tipo de comunicación, sin embargo, una circunstancia que está clara, es que no existe un modelo ideal para todas las instituciones sino que todos los modelos conviven e incluso se complementan y adaptan para satisfacer las necesidades de cada institución.

En lo que respecta a la comunicación corporativa en el ámbito del deporte y de las entidades deportivas, los aportes teóricos son muy escasos, por lo que este trabajo se pone como objetivo recabar información acerca de este tipo de instituciones y elaborar un plan de comunicación para una en concreto, el Tenerife Iberia Toscal FS.

## **MARCO TEÓRICO**

La Comunicación Institucional es una disciplina que está muy extendida en la sociedad actual, por ello, tiene una evolución histórica que es digna de reseñar. Antes de entrar en materia, es de vital importancia distinguir el término institucional de otros frecuentemente utilizados como organizacional o empresarial. Este término engloba el conjunto de actividades y estrategias de comunicación que llevan a cabo las instituciones para conseguir unos objetivos concretos. De esta manera, se entiende que dicha denominación es más amplia y se aplica a cualquier organización, no solo a empresas de gran tamaño.

El concepto de Comunicación Institucional ha ido desarrollándose a lo largo de la historia. En los 70 la profesión solo se centraba en el estudio de los públicos, sin embargo, en la actualidad, tal y como afirma Joep Cornelissen (2008), la función que ofrece va más allá: “se trata de coordinar de manera efectiva todas las comunicaciones, tanto internas como

externas de la institución con el objetivo de crear una reputación favorable frente a los distintos tipos de públicos que constituyen y de los que depende la organización”. En general, este autor refuerza la concepción que hay hoy día de la Comunicación Institucional, es decir, introduce el concepto de públicos y argumenta que existe una dependencia recíproca entre la empresa y los colectivos que la integran.

Según explica Richard Dolphin (2001), la disciplina tiene una única responsabilidad, que es asegurar que la opinión pública y la responsabilidad social son factores a tener en cuenta en las decisiones sobre la institución y que toda esa información recogida de los públicos (reacciones a las acciones de la organización, necesidades y demandas y demás cuestiones que influyen y repercuten en la reputación institucional) se transmite a los altos directivos de la empresa. Para Dolphin (2001), la Comunicación Institucional o Corporativa se basa en la comunicación de la institución con los públicos de interés o *stakeholders*, aspirando a una mayor comprensión, aprecio e identidad de sus principios fundamentales así como de los productos y servicios que ofrece la institución. Cada organización “tiene su propia identidad y reputación. Por lo tanto, la principal función de la Comunicación Corporativa es la gestión e la reputación de la empresa, ayudando a construir un consenso público sobre la organización y sus respectivos negocios” argumenta en su obra, aludiendo a que el fin último de la comunicación es “mejorar los resultados económicos de la corporación”.

Esta concepción de la disciplina toma como aspecto fundamental integrar la comunicación dentro de la estrategia corporativa, haciendo hincapié en que esta debe seguir la línea de aspiraciones y convicciones de la institución, puesto que influye de manera directa en el rendimiento general de la empresa. Esto se consigue mediante la correcta transmisión del mensaje corporativo y la transparencia de la organización, apoyado siempre 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 esta de marketing, organizacional o de gestión. Tomadas en conjunto, estas diversas formas de comunicación producen el mensaje completo de la empresa” (Dolphin, 2001, 58).

Otro autor que destaca que el papel de la Comunicación Institucional va más allá del simple estudio de los públicos es Van Riel (1997), que explica que la comunicación es una función realizada por directivos con el objetivo de coordinar los distintos tipos de comunicación -tanto interna como externa- y adaptarlos a la cultura de la empresa. Este

autor se basa sobre todo en la administración de la identidad (comunicación, símbolos y comportamiento de los miembros de la empresa). El fin último es crear y mantener una reputación positiva en los grupos relacionados con la organización, “La filosofía base que fundamenta esta 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).

Profundizando más en esta visión de la Comunicación Institucional, es conveniente conocer y analizar varios conceptos. Primeramente, la identidad, que es según Juan Manuel Mora (2009, 53): “Ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales”, es decir, la esencia de la empresa, algo que no se puede inventar, sino que se demuestra mediante los procesos de comunicación. La Comunicación Institucional influye mucho en el concepto que los públicos tienen de la empresa, es vital que cada mensaje refleje la identidad propia de la institución. Esta identidad de la que habla Mora, se compone de valores intangibles que singularizan los productos y servicios que transmite la organización. Otros autores como Trelles afirman que es precisamente la identidad lo que diferencia unos productos y servicios de otros que proceden de la competencia.

En esta línea también teorizan Balmer y Greyser (2003, 37) en su obra hace referencia a que la concepción, el desarrollo y la comunicación de la visión, filosofía y ética de una organización sostienen la gestión de la identidad institucional: “Cuando la identidad de una organización es bien gestionada, puede tener como resultado la fidelización de sus diferentes públicos, y como tal, puede influir positivamente en el desempeño de la organización, por ejemplo, en su capacidad para atraer y retener clientes, lograr alianzas estratégicas, en la contratación de directivos y empleados, en el posicionamiento en los mercados financieros, y en el fortalecimiento de la identificación del personal interno con la empresa”. Examinando más a fondo la concepción de la identidad para los dos autores citados anteriormente, diferencian tres fases en el desarrollo del concepto de identidad:

1. En la primera fase, se entiende la identidad de forma limitada, que se corresponde con la identidad visual corporativa, es decir, el conjunto de normas gráficas que permiten la identificación de una institución.
2. La segunda fase amplía más el concepto de identidad y se basa en imágenes mentales de la realidad que se percibe.

3. Y la tercera y última fase, comprende la identidad como empresa, no como público. Todas las historias que una compañía ha vivido a lo largo de los años.

A raíz de este punto, se distinguen dos escuelas que profundizan en el concepto de identidad: la visual, que dedica sus estudios a las visiones tangibles y visibles de la empresa; y la estratégica, la cual incluye la misión, visión y filosofía de la empresa que se vincula directamente con la imagen y la reputación de la misma.

Diversos autores coinciden en que la disciplina funciona de manera más efectiva cuando la identidad y la imagen de los públicos coinciden debido a que habría coherencia en los mensajes que se proyectan desde la institución, es decir, se proyecta lo que verdaderamente es la empresa. El concepto de imagen institucional se podría definir como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Capriotti, 1999, 29). Para Capriotti la formación de la imagen institucional se crea en los públicos a través de una serie de atributos que se otorgan a una institución.

Para crear la imagen institucional, hay que tener en cuenta varios factores: Existen una serie de rasgos o atributos que se otorgan a la empresa, por lo tanto, los públicos crean la imagen institucional basándose en el resultado del proceso cognitivo de esos atributos que le otorgan a la empresa. Para que la imagen sea favorable, es trabajo de la empresa conocer perfectamente los gustos, el proceso de análisis y la relación de los públicos con la organización para saber de qué manera procesan la información que les llega de la empresa. Siguiendo el pensamiento de este autor, dichos atributos y rasgos se transmiten por medio de “fuentes”, de distinta naturaleza, que son en sí mismas influyentes para los públicos.

- Los medios de comunicación, los públicos obtienen información de las empresas a través de este medio, tanto mensajes que emiten las propias empresas, como informaciones de los medios en relación a ellas.
- Las relaciones interpersonales de la propia organización, esto juega un papel fundamental a la hora de formar y modificar la imagen de la empresa.
- La experiencia personal, las informaciones que proceden de experiencias a menudo tienen más credibilidad que la de los propios medios de comunicación, aunque es cierto que muchas veces está condicionada por la propia experiencia



comercial o institucional, no directamente relacionada con la institución en general.

El último concepto que se encuentra dentro del de Comunicación Institucional es el de reputación institucional, que según explica Justo Villafañe (2004), la reputación institucional no es la imagen de una organización, sino la valoración que se efectúa sobre la imagen. En esta línea, Villafañe se refiere en su obra a que la reputación institucional posee una triple dimensión:

1. Dimensión axiológica que incluye los valores culturales de la organización y el planteamiento ético en sus responsabilidades sociales.
2. Comportamiento corporativo comprometido con los clientes, empleados y accionistas.
3. Actitud proactiva de la organización respecto a la reputación.

Cabe destacar la importancia de comunicar de manera efectiva la reputación, es decir, si una empresa tiene buena reputación institucional, es vital que la sociedad lo sepa. Para eso, el autor desarrolla cuatro acciones que permiten comunicar el capital reputacional de manera eficaz:

1. El posicionamiento reputacional ayuda en la diferenciación frente a la competencia.
2. La elaboración de informes anuales o triple informe.
3. El mapa de públicos como herramienta para la gestión de la comunicación reputacional.
4. Los programas de comunicación de la reputación.

“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 se refleja en lo que comunican, se verá esa incoherencia y eso es lo que llamamos una mala gestión de la reputación” explica Charles Fombrun (1996, 44). Tras finalizar con los conceptos que se engloban dentro de la disciplina de la Comunicación Institucional, es de vital importancia resaltar que aspectos como la identidad, la imagen o la reputación, deben gestionarse de manera eficaz ya que influye en gran medida en todas las áreas de actividad de la empresa, no solo en lo que a comunicación se refiere. El

comportamiento de la institución, tanto de sus empleados como de las acciones generales, condicionan en buen grado la percepción de los públicos, creando la idea de esa empresa o institución.

La evolución del concepto de Comunicación Institucional ha estado marcada por la integración de las tareas comunicativas en las organizaciones y por el deseo de traspasar las barreras que separan a las instituciones del público, de cara a tener en cuenta sus opiniones, analizar sus necesidades y demandas con el fin de elaborar un mensaje eficaz con el que se sientan identificados.

### **Evolución histórica de la disciplina**

La Comunicación Institucional nació en Estados Unidos y cuenta ya con más de un siglo de vida. Durante la revolución americana, ocurrida en los siglos XVII y XVIII, EEUU estaba dividida en 13 colonias, todas ellas pertenecientes a Inglaterra. Este escenario resulta vital para entender algunas actividades de Relaciones Públicas de la época. Con el firme objetivo de dejar de depender de los ingleses y elaborar su propia constitución, los americanos pusieron en marcha varias estrategias para lograr concienciar a la población de que la independencia de Inglaterra era la mejor opción. Según las palabras del historiador Broadus Mitchell en “Relaciones Públicas Eficaces” de Cutlip, Center y Boom (2001): “Disminuyendo los impactos negativos en contra de la Constitución y buscando apoyos a favor, los redactores de las Federalistas hicieron el mayor trabajo de relaciones públicas conocido en la historia. Los adversarios fueron refutados en lugar de ser repulsados. Los miedos se eliminaron. Contra la ignorancia se ofreció información”.

En 1776 se independizan las 13 colonias, y dos años después se acepta la Constitución norteamericana vigente hoy en día. La campaña a favor de la constitución de 1787-1788 es actualmente uno de los mayores logros de las Relaciones Públicas en Norteamérica. La comunicación desempeñó un papel fundamental. Alexander Hamilton se dirigía al público con una capacidad asombrosa para recalcar en el interior de ellos, sintetizaba y simplificaba las ideas para que llegaran a la población y junto con James Madison y John Jay lograron incidir e influenciar en los pensamientos de la población para cambiar sus ideas y que apoyaran la independencia y la constitución americana.

Ya en el siglo XX, las Relaciones Públicas estaban extendidas por toda Norteamérica y Europa y tenían peso institucional. Los negocios crecen y sobre todo en Estados Unidos se vive una situación de bonanza económica por la expansión del ferrocarril y la

industrialización. Aunque ese momento de auge no llegaba a todos los ciudadanos, un uno por ciento de la población controlaba más del 50 por ciento de toda la riqueza del país. Ante esta realidad, surgieron los primeros agentes de prensa, encargados de mediar entre el mundo de los negocios y la opinión pública. Algunas de las empresas que pusieron en marcha departamentos de Relaciones Públicas fueron Ford y General Motos, al mismo tiempo, varias universidades, la Cruz Roja, congregaciones religiosas y otras entidades sin ánimo de lucro empezaron a realizar actividades de *publicity* (Grunig y Hunt, 2000, 86-94).

Durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), el objetivo principal de las Relaciones Públicas en EEUU fue concienciar y movilizar a la opinión pública para que se pusieran a favor de la guerra. En esta época fue cuando se creó la primera organización de Relaciones Públicas que recibió el nombre de *Financial Advertising Association*. Tras acabar la guerra, la profesión se desarrolló sobre todo en los sectores industriales, políticos y sociales. En 1923 se publica el primer libro dedicado a la profesión titulado *Crystallizing Public Opinion* elaborado por Edward Bernays, quien sería uno de los autores más importantes de la disciplina.

Con el estallido de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), la profesión vivió otro de sus momentos más importantes. Durante toda la guerra, se llevaron a cabo campañas para dar apoyo a los militares o fomentar la producción de armas. Al finalizar la guerra, los países implicados en la misma se encontraban en un proceso de reconversión y transición de la sociedad industrial a la post-industrial, esto trajo consigo cambios en la profesión. Estados Unidos y Europa experimentaron un desarrollo económico considerable, lo que hizo que se incrementaran las actividades de comunicación dentro de las instituciones, sin embargo, la concepción de los públicos aún estaba muy limitada, estos eran concebidos como meros consumidores, votantes o agentes de consentimiento.

Conforme pasaron los años, se incrementó la demanda de profesionales de la comunicación institucional en las empresas. A finales de los años 40 el sector industrial sufría graves problemas, se daban lugar huelgas que se prolongaban en el tiempo para exigir los salarios de la época anterior a la Segunda Guerra Mundial.

### **En 1948 se reconoce a la Comunicación Institucional como disciplina**

El 10 de diciembre del año 1948, la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó la Declaración Universal de Derechos Humanos en París. La

primera propuesta para la redacción de la Declaración tuvo lugar en el mes de septiembre de ese mismo año, a raíz de ahí, los más de 50 miembros de la ONU participaron en la redacción final. Una vez elaborada, el 10 de diciembre fue aprobada sin ningún voto en contra (solo ocho abstenciones). En el artículo 19 de la Declaración de Derechos Humanos se recoge que: “Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión”. Con este reconocimiento a la libertad de expresión e información, la comunicación adquirió mayor protagonismo en la sociedad y se consolidó como disciplina académica independiente de otras.

Ya en la década de los 50, se introduce en la investigación en Comunicación Institucional la teoría general de sistemas, que procede de las ciencias experimentales. Esta teoría establece que cada ser vivo es un sistema (un todo que funciona como un todo en virtud de la interdependencia de las partes), que en su interior está creado de subsistemas y a su vez ese ser vivo forma parte de un supra-sistema (ese ser vivo vive en compañía de otros seres vivos). Todos los sistemas actúan con patrones repetidos, cualquier modificación de un sistema provoca que los demás sistemas relacionados con él sufran modificaciones. Aplicando estas tesis a una sociedad, tenemos que entender lo siguiente: Cuando trabajas en una empresa comunicación tienes que tener en cuenta que esa empresa pertenece a un sistema que sería la comunicación y está integrada por subsistemas que son los diferentes departamentos de la empresa, y si algo se ve afectado, el supra-sistema también se verá perjudicado. En este sentido, la Comunicación Institucional se presenta como la herramienta idónea para esa interacción. Los primeros teóricos en aplicar esta teoría fueron Cutlip y Center, en la obra *Effective Public Relations* publicada en 1952 donde aluden a la necesidad de adaptarse al entorno para sobrevivir.

Con el principio de las emisiones regulares de televisión, este medio se convirtió en un nuevo escenario informativo abriendo nuevas puertas para las Relaciones Públicas de instituciones públicas y privadas. Esto sirvió para que los líderes políticos, militares o empresariales incrementaran su deseo de formarse más acerca del trato con los medios, las técnicas para hablar en público y el manejo y control de las entrevistas y sus respuestas basadas en estrategias de comunicación. La televisión tenía un plus que los otros medios no tenían, que es la capacidad de influencia visual entre los televidentes. Los profesionales de la Comunicación Institucional aprovecharon este factor y explotaron la

comunicación a través de este medio, ya que ofrecía la posibilidad de dirigir un mensaje único a grandes audiencias.

Los 60 sirvieron a la disciplina para percatarse de que los principios tradicionales estaban fallando y de que era hora de investigar para elaborar nuevos modelos que fueran más eficientes y que mejoraran la comunicación en las organizaciones. En los 70 surgió el movimiento de responsabilidad pública de las organizaciones, algunas empresas comenzaron a incluir programas de acción para prevenir, evitar y en caso de que fuera necesario, resolver problemas de distinta naturaleza.

Con el tiempo, Grunig y Hunt se apoyaron en la teoría general de sistemas y en la tesis sobre las masas y los públicos elaborada por John Dewey para elaborar la Teoría situacional de los públicos, donde estructuraron al público como un gran grupo de personas que: 1) se enfrentan a un problema similar, 2) reconoce que el problema existe y 3) se organiza para hacer algo al respecto. A parte, estos dos autores diferencian cuatro colectivos:

- Público latente que está conformado por individuos que se enfrentan al mismo problema pero que no lo detectan.
- Público informado que son individuos que se enfrentan a un problema de características similares y aunque reconocen su existencia, no hacen nada para solucionarlo.
- Público activo, constituido por individuos que se enfrentan a un problema similar y que además de ser conscientes de que existe, hacen algo al respecto.
- Los no-públicos son públicos que no cumplen ninguna de las características mencionadas anteriormente (problema similar, reconocimiento del mismo y puesta en marcha para hacer algo al respecto).

Una vez identificados los públicos, el propósito es estudiar su comportamiento comunicativo, para eso recurren a la teoría situacional, compuesta por tres variables independientes y dos dependientes.

- Variables independientes:
  - o Reconocimiento del problema, la detección o no por parte de los públicos de consecuencias de la organización.
  - o Reconocimiento de las restricciones.

- Nivel de implicación, que sirve para medir el grado en que el público se siente identificado con esa situación.

Estas tres variables determinan la medida en la que se darán las dos dependientes que son: el procesado de información o conducta pasiva de comunicación, que significa que el público se limita a procesar la información y la segunda variable que es la búsqueda de información o la búsqueda activa de comunicación, es decir, que después de procesar la información, se moviliza para obtener más.

A partir de esta época se empieza a analizar más en profundidad el comportamiento social corporativo, así que la mayor parte de las empresas de Estados Unidos ya informaban de dicho comportamiento social. Sin embargo, teóricos como Grunig y Hunt no estaban conformes con esa información y pedían a las empresas que fueran más francas y hablaran con sinceridad de la situación de aquel entonces. En este sentido, la tarea del encargado de la Comunicación Institucional de las empresas fue encaminada a contribuir con la elaboración de balances e informes que expusieran información periódica.

Las últimas décadas, la profesión ha entrado en una fase de madurez. Durante los 80 y 90 empezó a surgir la figura del Director de Comunicación, lo que hoy se conoce comúnmente como “dircom”, también en este periodo los profesionales de la comunicación se empiezan a llevar a cabo tareas de consultores estratégicos de comunicación. Aparece una nueva forma de entender la gestión de la comunicación institucional donde los profesionales del sector comienzan a ser menos técnicos.

A partir del año 2000, y siguiendo la línea de Villafañe, se empieza a hablar de la gestión de los valores intangibles: la reputación, la marcha, la responsabilidad y la cultura corporativa. Es en esta época cuando surge la necesidad de contar con una estructura organizativa sólida de la Comunicación, ya sea creando un departamento específico dentro de las empresas o bien contratando profesionales con competencias, capacidad ejecutiva, eficiencia y visión estratégica para que coordine todas las acciones estratégicas con el fin de lograr los objetivos globales de Comunicación. Para que esta estructura funcione como es debido, es vital que la comunicación se entienda como algo colectivo, que no esté focalizado únicamente en el responsable de esta área, sino que todos los demás actores de la organización lo apoyen.

En la actualidad, dado que vivimos en un mundo globalizado y marcado en buena medida por los avances tecnológicos, la disciplina se encuentra en un entorno cambiante y muy

competitivo. Las empresas e instituciones de hoy se enfrentan día a día a realidades de distinta naturaleza que requieren un estudio y un análisis en profundidad tanto a nivel estratégico como operativo, lo que lleva a que los profesionales del sector estén cada vez más formados en la materia. La Comunicación Institucional busca hoy día aportar una visión global de la disciplina dentro de la estrategia competitiva de las instituciones, convirtiéndose en una valiosa herramienta de gestión para alcanzar objetivos fijados por las propias instituciones.

En cuanto a avances teóricos, en la actualidad la disciplina está marcada principalmente por dos paradigmas: El primero es el paradigma relacional, que se inició durante los años 90, este se centra en el análisis de las relaciones entre instituciones y públicos. El segundo paradigma se centra en la reputación de la institución, buscando herramientas y fórmulas para medir la reputación ante sus públicos.

Como se mencionó anteriormente, el constante cambio tecnológico que vivimos en el siglo XXI tiene un impacto muy considerable dentro del ámbito de la Comunicación Institucional. Las tecnologías de la información y comunicación, conocidas habitualmente como las TICs, están revolucionando el mundo de la planificación estratégica y comunicativa de nuestros días. Internet ha generado un gran interés dentro de las instituciones, la comunicación se ha convertido en el eje fundamental de la sociedad, dispositivos móviles conectados 24 horas con todas las partes del mundo, música, videojuego, televisión, correo electrónico y muchas más aplicaciones que permiten a una gran parte de la sociedad actual estar conectados permanentemente.

Profundizando más en el avance dentro de la Comunicación Institucional, cabe destacar el uso de las redes sociales en las instituciones. Herramientas como Facebook, Twitter o blogs corporativos permiten a las instituciones medir de una manera más precisa el grado de satisfacción de los públicos, así como la solución de problemas o estudio de las necesidades de los mismos. En este sentido, las redes sociales también permiten, de manera gratuita, promocionar productos y servicios de la empresa, además de dar una atención personalizada y hacer que la relación institución-público sea más estrecha, dando así una imagen de cercanía y reciprocidad entre ambos. En lo que respecta a la relación con los medios de comunicación, también ha mejorado con los avances tecnológicos, se puede realizar un control más directo de lo publicado por los medios en relación a la institución.

## **Modelos de comunicación**

A medida que la disciplina evolucionó, los modelos comunicativos también hicieron lo propio. El más antiguo es el denominado Modelo del agente de prensa (*Press agency model* o *Publicity model*), que nació de la mano del circense Phineas Barnum en Estados Unidos a mediados del siglo XIX pero que, sin embargo, sigue hoy funcionando en algunas instituciones como por ejemplo ayuntamientos. La única finalidad de este modelo es despertar el interés para aparecer en los medios de comunicación. Barnum, que era el dueño del circo, lo único que pretendía con sus mensajes era avivar el interés de los habitantes de aquellas provincias adónde iba el circo. La institución no se preocupa en investigar a los públicos, tal es así, que como afirma José Luis Arcedo (1994) si hace falta, se miente en las informaciones puesto que el objetivo es manipular a sus públicos a través de los medios de comunicación. Este modelo empieza a crear problemas para las empresas e instituciones que lo practican después de la guerra de Cuba, el amarillismo se hunde y empieza la sociedad norteamericana sobre todo en Nueva York a sensibilizarse sobre lo que ocurría. En ese contexto aparecen las primeras agencias de comunicación externas que se dedican a prestar servicios de comunicación a empresas.

Después de que el primer modelo empezara a ser cuestionado entra en escena Ivy Ledbetter Lee, monta una agencia de comunicación y cambia por completo el ámbito de la comunicación de las empresas y teoriza que decir la verdad es la premisa fundamental, y que si eso supone un problema para las instituciones, estas deberán corregir las irregularidades que tengan para posteriormente llevar a cabo una comunicación cien por cien veraz. A raíz de esta teoría nació –también en Estados Unidos- el Modelo de Información Pública (*Public information model*), que se extendió por el resto del mundo a raíz de la finalización de la Segunda Guerra Mundial. La principal característica de este modelo es que eliminó la información no veraz. Las instituciones abren las puertas al público, empieza la transparencia. A pesar de mejorar respecto al primero, este modelo también tiene carencias. Tampoco se interesa por realizar una investigación de los públicos antes de lanzar los mensajes y evaluar sus reacciones, actitudes y opiniones una vez recibidos. Ledbetter Lee consiguió que su modelo se consolidara como la manera más efectiva de practicar la profesión, se consolidó en la mayor parte de las entidades gubernamentales de Estados Unidos.

Estos dos modelos se denominan unidireccionales, puesto que ninguno de los dos estudia a los públicos antes de llevar a cabo sus estrategias de comunicación.



Paralelamente a los dos anteriores, se trabajaba en un tercero, denominado Modelo bidireccional asimétrico (*two-way asymmetrical model*) cuyo impulsor fue Edward Bernays. Este modelo cambia radicalmente respecto a los otros dos, el objetivo ahora es persuadir, no informar. Esto se conseguía llevando a cabo una comunicación bidireccional, es decir, con *feedback*, aunque no en la misma proporción. Antes de dar una información, se recogen datos del destinatario para ver cuáles son sus expectativas. Para que el mensaje tenga, previamente se estudia que es lo que quiere la gente, a partir de ahí, se elabora el mensaje sobre la expectativa. La posición del público puede ser cambiada por las actividades que realiza la institución, sin embargo, la posición de la propia institución, su política y sus valores, son inamovibles. Este modelo es usado por empresas comerciales, sobre todo, las de gran consumo. Asimismo también por agencias de relaciones públicas que trabajan conjuntamente con agencias especializadas en publicidad.

El último de los cuatro modelos es el bidireccional simétrico (*two-way symmetrical model*). No se lleva a cabo hasta los años 80, como no podía ser de otra manera, también nace en Estados Unidos, cuna de esta disciplina. James Grunig fue el pionero, su propuesta está basada en estudios científicos, es el más seguro para una institución. La institución habla de igual a igual buscando el consenso de todos los públicos relacionados con esa institución. Este modelo busca la comprensión mutua, el equilibrio entre el sistema de la organización y el resto de sistemas y subsistemas del entorno. Investigar a los públicos permite que la organización pueda modificar aquellos aspectos necesarios para mejorar el interés y la comprensión de sus públicos.

Por mucho que se teorice al respecto de cómo debe ser la comunicación de las instituciones, no existe un modelo unívoco y definido que sea útil para todas ellas. Todos esos modelos coexisten, a día de hoy no se ha elaborado un modelo que sea igual de válido y efectivo para todas las instituciones, por lo tanto, cada una de ellas elige en función de factores como su tamaño y sector de actividad uno u otro. En definitiva, no se puede seguir un solo esquema comunicativo puesto que cada empresa tiene sus necesidades.

### **Comunicación y deporte**

Es preciso que antes de abordar de lleno la organización comunicativa de las entidades deportivas, se esclarezca este concepto de “entidad deportiva”, distinguiéndolo de otros

similares y explicando a qué instituciones hace referencia. Carmen Alberto, Víctor Hernández y Jose Antonio Fernández (1996) distingue tres tipos de entidades:

1. Entidades públicas
  - a. Administraciones públicas
  - b. Organismos autónomos
  - c. Empresas públicas
  - d. Centros de Alto Rendimiento (CAR)
2. Entidades deportivas
  - a. Comités Olímpicos
  - b. Federaciones deportivas
  - c. Ligas profesionales
  - d. Sociedades Anónimas Deportivas
  - e. Clubes Deportivos
3. Entidades Mercantiles
  - a. Concesionarios privados e instalaciones públicas
  - b. Clubes privados
  - c. Gimnasios
  - d. Empresas de organizaciones de acontecimientos deportivos

Como se puede observar, los clubes deportivos y las sociedades anónimas deportivas están dentro de las entidades deportivas.

El deporte se ha transformado en un espectáculo millonario. Los clubes se asemejan cada vez más a empresas privadas y sus deportistas en embajadores de las marcas más importantes. Sin embargo, en España no siempre ha sido así, las entidades deportivas del territorio español han evolucionado de manera muy favorable hasta pasar de no llevar a cabo ningún a estrategia comunicativa a adoptar las nuevas tendencias para que sus mensajes sean más eficaces.

Los primeros gabinetes de comunicación al servicio de las entidades deportivas en España datan de los años 70, ahí es cuando aparecen por ejemplo, las primeras publicidades en camisetas, el club pionero fue el Joventut Barcelona (equipo de baloncesto). En los años 80, con motivo del mundial de fútbol que tuvo como sede España en el año 1982, fue cuando se inició la transformación global de unos clubes que hasta entonces eran completamente amateurs hacia la profesionalización. Fue precisamente en esta época

cuando nacieron la Asociación de Clubes de Baloncesto, más conocida como la ACB y la Liga de Fútbol Profesional, también denominada con las siglas LFP. La necesidad de los clubes por conseguir ingresos hizo que empezaran a explorar nuevas técnicas comerciales para la explotación de los principales activos de la actividad como el *naming right*, la publicidad en las camisetas o las vallas perimetrales.

Durante los años 90, el grueso de los clubes más relevantes del país se convirtieron en sociedades anónimas deportivas. Se aprobó la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte en cuyo preámbulo estipula que “el deporte, en sus múltiples y muy variadas manifestaciones, se ha convertido en nuestro tiempo en una de las actividades sociales con mayor arraigo y capacidad de movilización y convocatoria”. La celebración de los Juegos Olímpicos en Barcelona en el año 1992 y el crecimiento económico del país, influyeron también a la expansión de los departamentos de comunicación y marketing de las entidades deportivas.

Fue en este periodo cuando surgieron las primeras webs corporativas, el inicio de las concesiones de licencias de producción y explotación de los productos de las propias entidades, los derechos de retransmisión o las zonas VIP. Durante esta década es cuando nació la dirección de comunicación y marketing tal y como la contemplamos hoy en día.

Ya en el siglo XXI, mientras los grandes clubes fijaban sus objetivos es sofisticar sus acciones comunicativas, los clubes más modestos se concentraban en incorporar personal fijo en las áreas de comunicación y marketing. Aunque todavía existía desorganización, debido a varios factores: el carácter amateur de los ejecutivos, el no acierto en la toma de decisiones, la hegemonía de las direcciones paternalistas y la presión mediáticas entre otros.

Aunque históricamente ha sido difícil no ver la comunicación como un gasto sino como una inversión, con el paso del tiempo, el entorno deportivo se ha percatado de que es una inversión que puede reportar grandes réditos en todos los niveles de la entidad deportiva. Durante los últimos años, los clubes han mejorado muchísimos sus técnicas y han incorporado las nuevas tecnologías a sus equipos de trabajo.

### **Comunicación corporativa en el deporte**

El deporte se ha ido convirtiendo poco a poco en ese mundo 2.0 de la Sociedad de la Información – revolucionado, hiperconectado, global, inmediato y complejo y que ha

transformado las relaciones sociales a través de la combinación de ceros y unos (Castells, 1997) -. Castells explica la evolución de las entidades deportivas haciendo un símil con la teoría darwiniana de la evolución, es decir, como las especies se veían forzadas a adaptarse al medio donde vivían para sobrevivir, las entidades deportivas llevan a cabo el mismo procedimiento, se apresuran en adaptarse e incorporar las nuevas tendencias para sobrevivir al medio.

La principal incertidumbre que existe en la actualidad es elaborar un modelo de gestión comunicativa que sea útil para todas las entidades. Se plantea lo que se conoce como el *corporate*, que viene siendo la concepción más moderna de la gestión estratégica de la comunicación corporativa. Tal y como afirma Guillermo Sanahuja (2012) en su artículo sobre el análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles: “Este modelo sienta sus bases sobre la gestión de los recursos y activos intangibles como vectores diferenciales entre corporaciones (López Triana y Sotillo, 2009), en la definición y planificación de una identidad corporativa (Capriotti, 2009) como paso imprescindible hacia el alcance de una imagen positiva, en la configuración de una reputación (Villafañe, 2004), en la figura del Dircom o el CRO (Chief Reputation Officer) como integrador de todas las emisiones de mensajes, velador del capital relacional y como representante de los públicos ante la organización (Mut Camacho, 2010), en una integración de la comunicación en la organización (López Lita, 2000) y en una apuesta del largo plazo a partir de una planificación estratégica y de un desarrollo de las sociedades sostenible y respetuoso con sus grupos de interés”.

### **Tenerife Iberia Toscal Fútbol Sala**

El Tenerife Iberia Toscal FS fue fundado en 1978 en el barrio santacrucero del Toscal. Tras competir desde el año de su fundación, consiguieron varios ascensos a la máxima categoría del fútbol sala nacional y se alzaron con varios trofeos, convirtiéndose así en el equipo más representativo de la provincia durante más de dos décadas, sin embargo, en 2002, el equipo se disolvió por problema económicos.

Hace aproximadamente un año, debido a la complicada situación del equipo que en ese momento era el más representativo, el Uruguay Tenerife Fútbol Sala, un grupo de aficionados que apostaban firmemente por el fútbol sala de la isla, intentaron ayudar para que el conjunto siguiera en competición, pero fue imposible. El máximo responsable de

la entidad se vio envuelto en asuntos extradeportivos que mancharon la imagen del club e hicieron que las empresas rechazaran apoyar al representativo.

A raíz de esos acontecimientos y de la desaparición del Uruguay Tenerife FS, se intentó por todos los medios mantener la plaza que el equipo tenía en Segunda División para que los aficionados a este deporte pudieran seguir disfrutando viendo a un equipo en la élite. Tras barajar varias opciones, ese grupo de aficionados llegó a la conclusión de que la mejor opción era recuperar a un equipo histórico como era el Iberia Toscal, que había cesado su actividad deportiva unos 12 años atrás. Dicho club no había cesado su actividad como club institucionalmente, puesto que a la hora de retomar contactos con la Federación Tinerfeña de Fútbol fue más sencillo, esta fue una de las claves por las que el equipo comenzó a competir esta misma temporada unido a que las principales instituciones públicas de la isla (Ayuntamiento de Santa Cruz y Cabildo de Tenerife) también recomendaron recuperar un club anteriormente constituido.

Una vez tomada la decisión de retomar la actividad del Iberia, la nueva directiva contó con una infinidad de apoyos, desde las autoridades del municipio como el Presidente del Cabildo, la Consejera de Deporte, el Alcalde de Santa Cruz, responsables del Área de deportes del municipio entre otros, los medios de comunicación y por supuesto ex jugadores y aficionados.

Para conseguir apoyo económico, lanzaron la iniciativa “Súmate al fútbol” donde pequeñas empresas y simpatizantes se unieron al proyecto aportando su granito de arena. Los patrocinadores del equipo son principalmente pymes, y gracias a la aportación de cada una de ellas, el equipo cubre el presupuesto. Hay que señalar que el Iberia no solo se compone del primer equipo –objeto de estudio de este trabajo- sino que cuenta con categorías inferiores (en asociación con el Colegio La Salle San Ildefonso), equipo femenino y equipo de personas con discapacidad intelectual hasta conformar un total de más de 100 jugadores. En este sentido, la recuperación del club supone una inversión bastante considerable puesto que hay que asumir las fichas federadas de los jugadores, los pagos a los árbitros y las equipaciones entre otros gastos.

Para que el Iberia se adjudicara la plaza del Uruguay en Segunda División, lo primero que hicieron fue establecer contactos con la Liga Nacional de Fútbol Sala (LNFS), para mostrar el firme interés en hacerse con esa plaza, en la categoría donde el club cesó su actividad en 2002. Desde la LNFS afirmaron que dado el interés que se había generado en

Tenerife por este deporte, era buena idea recuperar esa plaza. Sin embargo, aunque hubo renunciaciones de equipos, finalmente esa plaza se la llevó otro conjunto que sí había competido el año anterior, por lo que el Iberia competiría esta temporada en Segunda División B.

En lo que a comunicación, imagen y marca se refiere, el Iberia ya tenía unos valores establecidos. Su imagen era impoluta y entre sus valores destacaban no solo los deportivos como humildad y respeto al contrario, sino también sociales como la cultura del esfuerzo y ambición y la firme voluntad de ayudar a que la isla continuara disfrutando del fútbol sala. Un escudo fácilmente identificable para todas aquellas personas amantes de este deporte y un despliegue en redes sociales y medios convencionales hizo que la noticia de que el Iberia Toscal volvía a escena se extendiera muy rápidamente.

Otra de las circunstancias que el conjunto del barrio de El Toscal supo aprovechar una vez desaparecido el Uruguay Tenerife FS fue reenganchar a los aficionados a este conjunto, al Iberia. El Uruguay fue capaz de llenar el Pabellón Municipal de los Deportes Quico Cabrera de Santa Cruz de Tenerife –asistiendo al partido más de 4000 personas– en la fase de ascenso y logró despertar el interés de muchísimas personas por el fútbol sala. Muchos de los aficionados que acudían a los partidos del Uruguay, lo hacen ahora a los del Iberia Toscal, principalmente porque cuentan con una amplia representación de jugadores del Uruguay en sus filas. Es algo que va más allá de los colores, son aficionados al fútbol sala.

### **Plan de Comunicación**

El plan de comunicación es el conjunto de objetivos, medios y estrategias de los que dispone una organización para comunicarse con su audiencia. Recoge metas, públicos objetivos, mensajes básicos, acciones, cronograma y métodos de evaluación. Su objetivo primordial es coordinar y supervisar la optimización de estrategia de imagen y comunicación de la organización, así como establecer las bases de una gestión informativa y comunicativa eficaz y específica para la entidad. Además de estos objetivos, el plan de comunicación también se centra en (Molero; 2005):

- Fundamentar y favorecer la toma de decisiones con respecto a la comunicación.
- Eliminar posibles disonancias entre imagen deseada, proyectada y percibida.
- Optimizar la gestión estratégica de la imagen y la comunicación.

- Potenciar y/o inducir a una valoración positiva de la entidad y de sus proyectos por parte de sus públicos prioritarios.
- Fijar el orden de prioridades comunicativas.
- Favorecer la presencia mediática de los proyectos de la organización.

Antes de la elaboración de un plan de comunicación para una entidad deportiva, es de vital importancia tener claros varios conceptos. La comunicación corporativa dentro del ámbito deportivo persigue, según Gerardo Mediavilla (2001) “crear un estado de opinión favorable (imagen positiva) sobre la organización u evento deportivo, entendida como marca, y a la vez ayudar a la “acción de ventas”. Proyectar y potenciar la identidad corporativa a través de los diferentes instrumentos de comunicación”. Independientemente del tamaño del proyecto comunicativo, Mediavilla afirma que siempre se intentan cumplir dos objetivos principales:

- Ofrecer una información puntual, ordenada y diferenciadora de los productos, actividades y servicios deportivos de una organización, así como sobre la gestión que esta realiza, de acuerdo con una estrategia y un plan de comunicación adaptado.
- Crear una imagen positiva que contribuya a la aceptación general, al prestigio de su labor y la transparencia de su gestión, favoreciendo la realización exterior con el público y la captación de recursos para potenciar su actividad.

Las entidades deportivas van más allá de atraer a seguidores exclusivamente por su actividad deportiva. Ser fiel a un equipo no solo significa seguirlo en lo deportivo, sino que va más allá, los seguidores se identifican con los valores que el equipo desprende, con el escudo, con los colores y con todo lo relacionado con ese club. Es por ello, que este tipo de entidades deben darle un plus de importancia a dichos aspectos, ya que no solo los jugadores y cuerpo técnico van a asumir esos valores, sino que llegarán con fuerza a los aficionados. Gestionar estratégicamente la identidad corporativa cobra más importancia aún en las entidades deportivas ya que haciéndolo eficazmente conseguirán la satisfacción de los públicos más implicados, su fidelidad y mejores argumentos para la generación de ingresos económicos. Así como también credibilidad, prestigio y reforzar la reputación de la entidad.

Para establecer los valores que diferencien a la entidad de otras de su misma actividad y que constituyan la personalidad del club, es fundamental establecer tres conceptos que sirven para comprender y organizar cualquier proyecto comunicativo.

1. Cultura corporativa o en definitiva, lo que realmente soy.
2. Identidad corporativa, es decir, lo que yo creo que soy.
3. Imagen corporativa, lo que los demás creen que soy.

La cultura corporativa es el conjunto de comportamientos, creencias, estilos de funcionamiento, actuaciones y formas de trabajar como grupo. Todo esto se traduce en el pensamiento colectivo que caracteriza a sus miembros. Es lo que una entidad es objetivamente, es decir, su personalidad. Todas las comunicaciones que se lleven a cabo deben estar amparadas bajo este concepto, puesto que lo que la entidad quiere mostrar su personalidad al exterior.

La identidad corporativa son aquellos rasgos que la organización asume como suyos. Son estructuras visuales organizadas y estudiadas que deben ser la consecuencia de la cultura corporativa. La identidad puede hallarse en un logotipo, en unas formas, unos colores pero también en la forma en la que se atiende al público y se proyectan todos los mensajes que la organización lanza al exterior.

Por último, la imagen corporativa se corresponde con la opinión resultante y las percepciones, experiencias, sentimientos, creencias y conocimientos de cierto público objetivo tras el contacto con la entidad.

La mayoría de planes de comunicación se corresponden con una estructura predeterminada. Antes de entrar directamente en la materia comunicativa, es importante destacar y resaltar algunos aspectos de la entidad en cuestión.

Lo primero es hacer una contextualización del club y de su entorno, para esto, lo más efectivo es hacer una matriz DAFO, que analiza las debilidades y amenazas así como las fortalezas y oportunidades.

En según lugar, tras analizar el entorno y situar a la entidad en él, se expone la cultura e identidad corporativa, esto se hace explicando los valores que diferencian a la organización de otras de su misma actividad y mostrando cómo es y en qué consiste su personalidad.



La elaboración de los anteriores puntos son aspectos fundamentales y trascendentales para una entidad que se mueve en el ámbito deportivo. Tener valores sólidos que constituyan al club como un conjunto es básico de cara a llevar a cabo la comunicación, tanto interna como externa. Como se ha expuesto anteriormente, es vital que todos los mensajes que se lancen desde el club sigan la línea de su cultura corporativa.

A continuación, se elabora una lista con los objetivos específicos que persigue el plan de comunicación, teniendo en cuenta que se revisarán periódicamente para comprobar su cumplimiento y efectividad. En esta línea va el siguiente apartado del plan de comunicación, el público, es decir, los destinatarios de esos mensajes, que a su vez están divididos en subcategorías.

Todo comunica en una organización, no solo los mensajes que se lanzan, sino toda la actividad que realiza. Desde sus servicios hasta los miembros que la componen relevan aspectos de la institución. Qué se comunica y a quién son aspectos que deben estar muy bien controlados para que vayan todos en la misma dirección. Lo que los públicos piensan de una empresa es una suma de toda la comunicación y de las experiencias tanto personales como ajenas relacionadas con la entidad. La acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá de manera determinante en el grado de satisfacción de los públicos.

Ante este contexto, se debe clarificar que la entidad deportiva lleva a cabo diferentes tipos de comunicaciones.

- Comunicación Interna, es decir, con los empleados: Su objetivo no es otro que las personas que trabajan para la institución, inculquen los valores que esta posee.
- Comunicación Comercial: Su fin es lograr el uso de los productos o servicios que de la organización y la fidelización de los públicos.
- Comunicación Externa: Destinada a lograr la aceptación, credibilidad y confianza de la institución.

A continuación se explican las estrategias que se deben seguir para conseguir los objetivos establecidos en apartados anteriores. El siguiente apartado es el de acciones concretas que se llevan a cabo, a corto, medio y largo plazo en la línea de las estrategias. Es la traducción de las estrategias en actividades concretas. Este apartado se subdivide en:

- Canales y medios: Se refiere a los canales de comunicación por los cuales se difunden los mensajes (página web, redes sociales, medios impresos, etc.). Es un aspecto fundamental a la hora de elaborar un plan de comunicación. Los medios de comunicación son los que informan a la opinión pública sobre la gestión de la entidad deportiva, por eso es vital que la imagen corporativa se corresponda con la cultura corporativa de la entidad deportiva. Para que todos los mensajes lleguen, es vital contar con una oficina de prensa en la que se encuentren todas las noticias y se pueda acceder fácilmente a ellas.
- Herramientas: No cabe duda de que hoy en día las redes sociales son la herramienta más potente que existe para la difusión de mensaje. Contar con una página web completa y manejable también es importante, ya que en ella estarán todas las noticias relacionadas con la institución. En este sentido y para analizar los resultados, también es recomendable el uso de herramientas de medición.
- Diseño y contenido: Es un aspecto también relevante, que todas las notas de prensa y material gráfico siga un mismo estilo ayuda a la inmediata identificación del mensaje con la institución.

Uno de los últimos apartados del plan de comunicación es el cronograma. En las entidades deportivas, cuentan con una cierta ventaja sobre las entidades de otra tipología. Desde principio de temporada conocen a todos sus rivales y el calendario de partidos de la competición, así como los lugares y los días aproximados donde tendrán lugar los enfrentamientos. Esto permite una mejor organización, sobre todo de las noticias semanales que se publicarán, del volumen informativo que el club tendrá esa semana.

Una de las etapas más importantes del plan de comunicación, es la fase de control. De nada sirve llevar a cabo acciones comunicativas y gestionar de forma efectiva la comunicación si después no se controla y se mide la repercusión de estas.

Evaluación final, una vez finalizada la temporada. Hacer balance teniendo en cuenta cuantos objetivos se han logrado cumplir y analizar aquellos otros que no se han podido cumplir, estudiar los motivos y buscar soluciones de cara al futuro.

## **METODOLOGÍA**

Este trabajo tiene dos variantes. Por un lado, estudiar el ámbito comunicativo del Tenerife Iberia Toscal Fútbol Sala, que actualmente compite en el grupo VI de la Segunda División B nacional española. Y por otro, elaborar un plan de comunicación para entidades deportivas, tomando de ejemplo a dicho club.

### **Análisis de medios**

En primer término, se procederá a explicar la metodología llevada a cabo para estudiar la comunicación del Iberia Toscal FS. Primero que todo, para hacer un análisis de las apariciones del equipo en prensa, se estudió el periodo comprendido entre el mes de marzo del año 1996 y el mes de marzo de 2016 –haciendo un total de 20 años-. La selección de este intervalo de tiempo no tiene otro objetivo que estudiar las diferencias a nivel comunicativo entre las dos etapas, desde 1996 hasta 2002, los años donde no hubo actividad deportiva, y este nuevo periodo desde que se dio a conocer la noticia de la reaparición del club. Y con este último también estudiar cómo crece el interés de los medios de comunicación a medida que avanza la temporada.

Los medios de comunicación seleccionados para este análisis fueron los siguientes:

- Medios impresos de la provincia de Tenerife
  - o El Día
  - o Diario de Avisos
  - o La Opinión de Tenerife
- Medios digitales de Tenerife
  - o Déjense ver
  - o El Dorsal
- Medios nacionales en su edición digital
  - o Marca
  - o Sport
  - o AS
  - o Mundo Deportivo

Para recabar las informaciones se llevaron a cabo varias técnicas: Para los medios impresos, se recurrió al Punto Q de la Biblioteca de la Universidad de La Laguna donde introduciendo en el buscador las palabras “Iberia;Toscal” se detectaron un total de 151

informaciones pertinentes en el periodo seleccionado. Para los demás medios, se realizó una búsqueda de noticias exclusivamente de esta temporada en cada página web introduciendo “Iberia Toscal” y analizando la pertinencia de los resultados obtenidos, que finalmente fueron 100 informaciones.

Una vez analizada la pertinencia de las informaciones, se elaboró una ficha con los siguientes aspectos con el objetivo de profundizar en el contenido de cada información pertinente seleccionada.

1. Fecha
2. Medio (Diario de Avisos, La Opinión de Tenerife, El Día, Déjense Ver, El Dorsal, Marca, Sport, AS o Mundo Deportivo).
3. Relevancia de la información (solo para los periódicos impresos)
  - Pequeña (Un solo párrafo, aproximadamente una columna. Columna de la derecha)
  - Media página
  - Página completa
  - Doble página
  - Faldón
  - Dos columnas
  - Tres columnas
  - Cuatro columnas
4. Contenido
  - Resultados
  - Crónica
  - Fichaje
  - Noticia (actualidad)
5. Fotografía
  - Si
  - No

## **Plan de comunicación**

Una vez expuesta la primera parte de la metodología donde se analiza el volumen de noticias del equipo, a continuación se presentará la segunda parte: la realización del Plan de Comunicación para una entidad deportiva, teniendo de base al equipo de fútbol sala Tenerife Iberia Toscal FS.

El primer paso para la elaboración de un plan de comunicación es recabar toda la información posible acerca de la entidad, en este caso, del Iberia Toscal. Estudiar la historia del club y entrevistar al actual responsable de comunicación, Julio Escobar Jiménez, sirvió para adquirir la filosofía del club, los valores que representan y establecer la imagen que quieren dar con sus comunicaciones. Paralelamente, el análisis de los medios de comunicación también refleja la evolución que ha tenido el equipo durante los dos periodos. En el primero, no contaban con nadie dedicado a la comunicación, sin embargo, en esta segunda etapa si, y eso se refleja en el incremento del volumen de informaciones publicadas a lo largo de este año y medio.

De acuerdo con el procedimiento expuesto en el marco teórico, el plan de comunicación se estructura de acuerdo a los siguientes apartados:

- Contextualización
- Análisis del entorno
- Cultura corporativa
- Identidad corporativa
- Objetivos del plan
- Públicos
- Tipos de comunicaciones y mensajes
  - o Comunicación Interna
  - o Comunicación Comercial
  - o Comunicación Externa
- Estrategia
- Acciones
  - o Canales y medios
  - o Herramientas
  - o Diseño y contenido
- Cronograma

- Control
- Evaluación final

## RESULTADOS

Una vez analizadas todas las informaciones, se puede extraer que, por un lado, en los periódicos impresos, la evolución del número de informaciones a lo largo de los 20 años estudiados es muy significativa (ver gráfico 1).

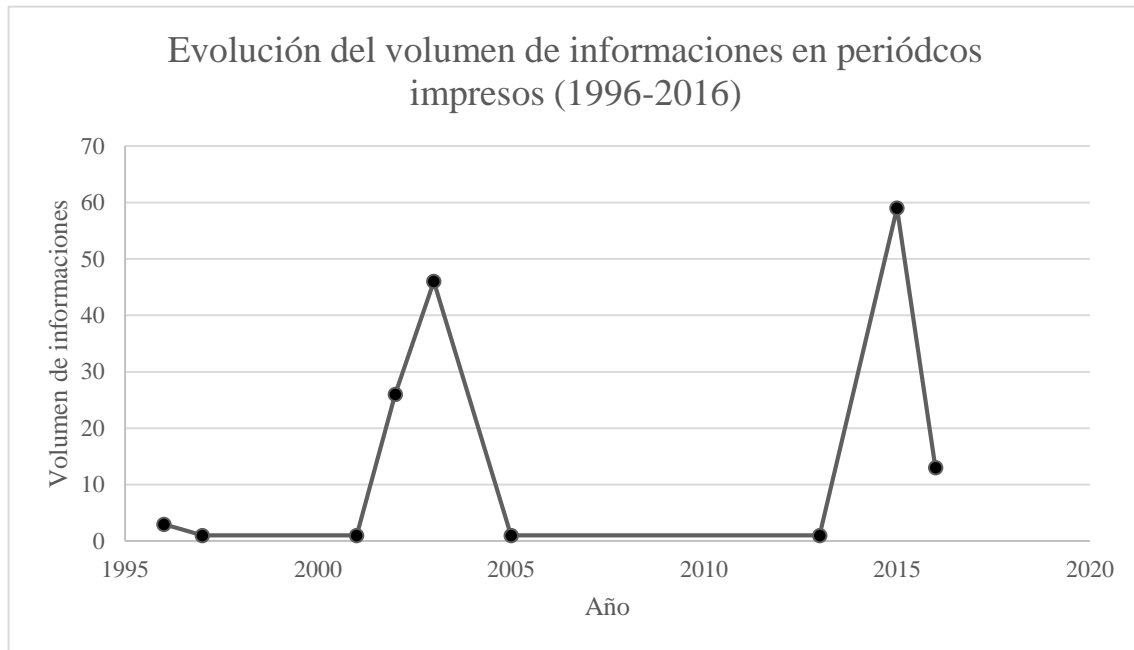


Gráfico 1. Fuente y autoría. Leticia González

Durante la primera etapa, dado que no había ningún responsable en el club que se encargara de la comunicación, es decir, de enviar crónicas y fotos o informar de los resultados del equipo, sino que eran los propios periódicos quienes enviaban a los corresponsales a cubrir los partidos, no existe un gran volumen de noticias.

Se aprecian claramente dos picos en el gráfico 1, la temporada que el Iberia abandonó la competición, y durante los dos últimos años, donde se publicaron muchas noticias sobre la vuelta a los terrenos de juego del club. Y a raíz de ahí, las noticias que representan esta temporada, con un responsable de comunicación en el equipo, que se relaciona directamente con los medios enviando notas de prensa, crónicas y fotos de los encuentros.

Siguiendo en la línea de los periódicos impresos, ordenando las informaciones en función del periódico en el que se publican, se aprecian serias diferentes entre unos diarios y otros (ver gráfico 2).

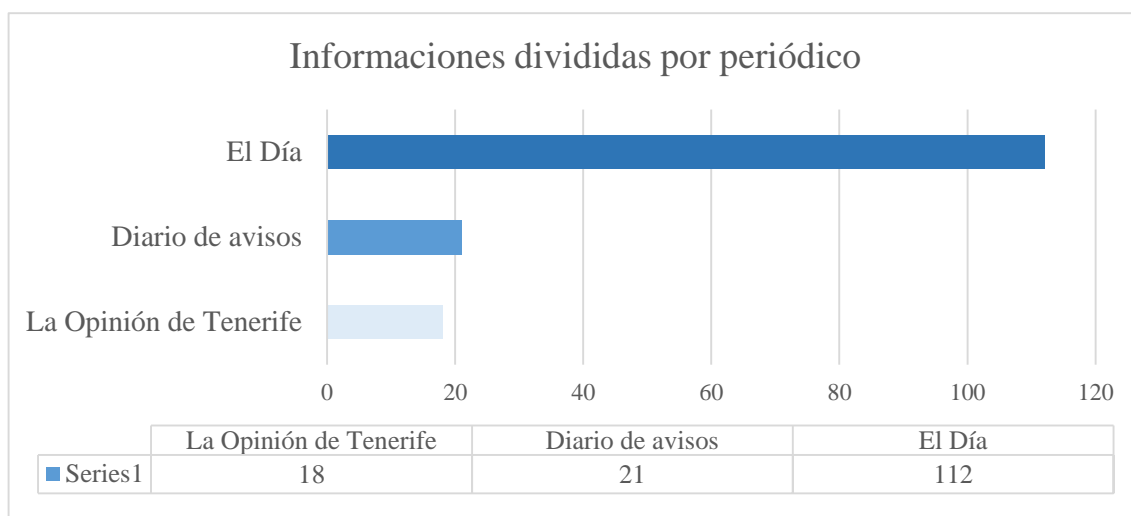


Gráfico 2. Fuente y autoría: Leticia González

Las informaciones recogidas por el periódico El Día, superan de manera muy considerable a las recogidas por los otros dos periódicos (La Opinión y Diario de Avisos). Con un total de 112 publicaciones desde 2002 (año en el que data la primera información), este diario se consolida como el que más cubre las noticias del Iberia Toscal, siendo 2015 el año en el que más noticias se recogen, con un total de 39 y en los tres meses analizados de 2016, se recogen 13. Por su parte, Diario de Avisos le sigue con 21 informaciones pertinentes a lo largo del periodo estudiado. Este periódico publicó tres noticias en el año 1996, una en 1997, otra en 2001 y las 16 restantes en 2015, siendo el año de mayor actividad en lo que al club santacrucero se refiere. Por último, La Opinión de Tenerife cuenta con 18 informaciones, de las cuales 11 fueron publicadas durante el año 2003, y solo 5 de ellas pertenecen a noticias entre los años 2015 y 2016.

Una vez estudiado el número de informaciones publicadas en los medios impresos, ahora se estudiará la tipología de dichas informaciones (ver gráfico 3).

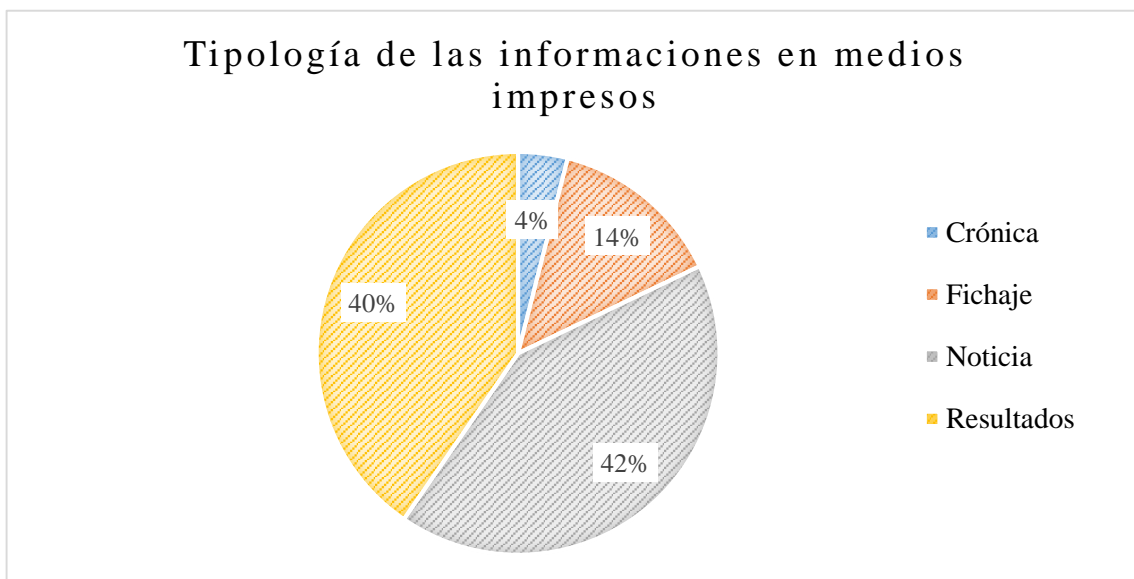


Gráfico 3. Fuente y autoría: Leticia González

Como se puede observar en el gráfico 3, la mayor parte de las informaciones publicadas en medios impresos (63) se corresponden con noticias de actualidad, seguidas de cerca por las informaciones que repasan el resultado del equipo (61). Y ya en menor medida, noticias de fichajes (21) que en su mayoría corresponden a esta segunda etapa, donde el club tuvo que rearmar su plantilla, por lo que cerró el fichaje de la totalidad de sus jugadores y por último las crónicas de los partidos que representan un total de 6 informaciones del total de 151.



Otro aspecto que mide la relevancia que se le da a las informaciones es el espacio que estas ocupan (ver gráfico 4).

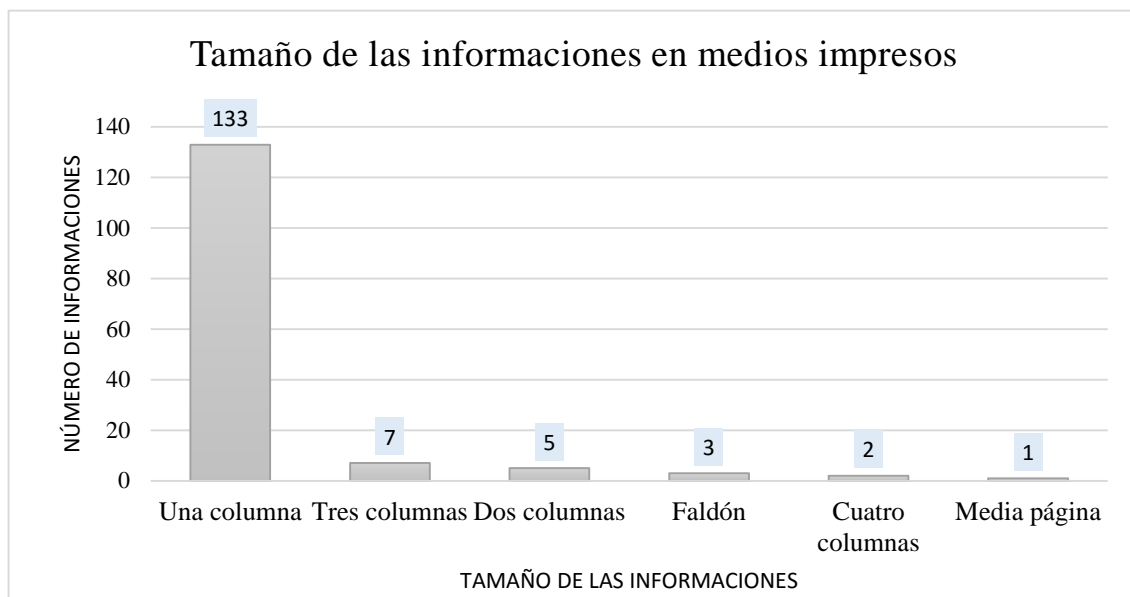


Gráfico 4. Fuente y autoría: Leticia González

En la inmensa mayoría de las informaciones analizadas, ocupan un lugar muy poco relevante en la página. La extensión de 133 de ellas es apenas de una columna, un párrafo donde se explica la información relacionada con el equipo, en el mayor de los casos, como se aprecia en el gráfico 3, son noticias de actualidad y resultados. En muchísima menor medida se encuentran otras informaciones que ocupan mayor tamaño. Como tres columnas en 7 informaciones, dos columnas en 5 o la parte inferior de la página, también conocida como faldón en 3 ocasiones y para terminar, cuatro columnas en 2 ocasiones y media página en tan solo 1 ocasión.

Para terminar con las informaciones localizadas en los periódicos impresos, se midió también como elemento importante las noticias que contenían fotografías y las que no (ver gráfico 5).

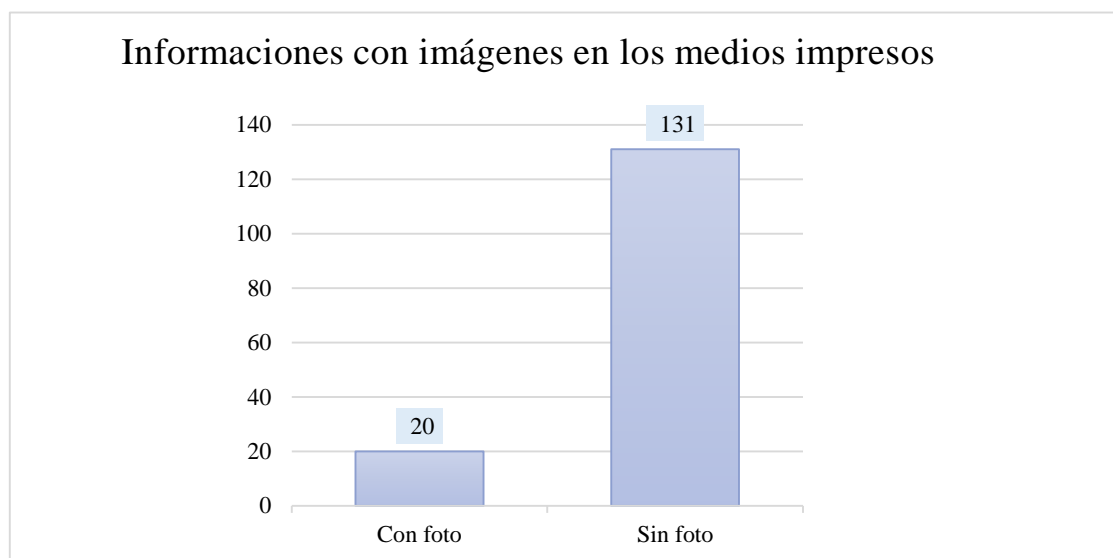


Gráfico 5. Fuente y autoría: Leticia González

En este aspecto también se aprecia una diferencia abismal entre las informaciones que están acompañadas de elementos visuales y las que no. Solo 20 de las 151 informaciones recogidas y analizadas en los medios impresos de la isla de Tenerife tienen foto, frente a 131 que no la poseen.

Dejando a un lado los periódicos impresos de Tenerife y pasando a las ediciones digitales de los periódicos más relevantes del territorio nacional (Marca, Sport, As y Mundo Deportivo), encontramos muy pocas informaciones sobre el Iberia (ver gráfico 6).

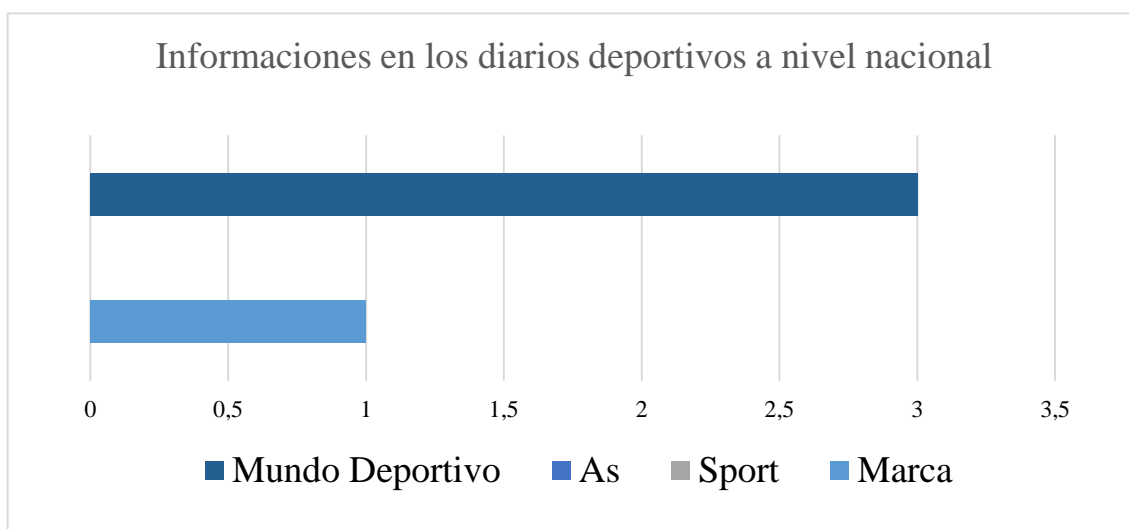


Gráfico 6. Fuente y autoría: Leticia González

Haciendo una búsqueda en cada una de las páginas web de cada diario, seleccionando exclusivamente informaciones ubicadas en el periodo de tiempo establecido (hasta marzo del presente año 2016) , solo hay resultados en dos de ellas: Marca y Mundo Deportivo. En las 3 noticias identificadas en Mundo Deportivo, cada una de ellas es de una tipología diferente: crónica, noticia y fichaje. Por su parte, el único resultado identificado en Marca, corresponde con una noticia de actualidad. En este sentido, Sport y As no reportan ningún resultado sobre el Iberia Toscal.

Para finalizar el análisis en medios de comunicación, se han estudiado dos diarios con sede en la provincia de Santa Cruz de Tenerife como son Déjense ver y El Dorsal para estudiar la importancia que estos le dan al equipo (ver gráfico 7).

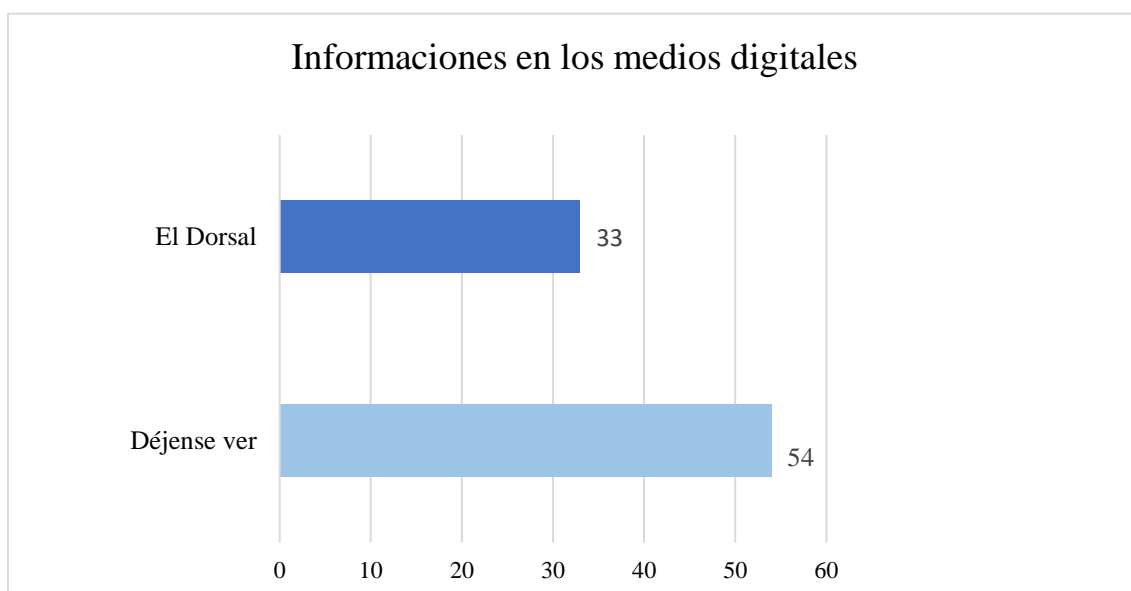


Gráfico 7. Fuente y autoría: Leticia González

En el mismo periodo de tiempo, Déjense ver publica un total de 54 informaciones mientras que El Dorsal publica 33. Dentro de las publicaciones pertinentes que realizan estos dos diarios, la tipología es la siguiente (ver tabla 1):

	<b>DÉJENSE VER</b>	<b>EL DORSAL</b>
<b>CRÓNICA</b>	4	18
<b>FICHAJE</b>	12	1
<b>NOTICIA</b>	38	14

Tabla 1. Fuente y autoría: Leticia González

En caso de Déjense ver, el tipo de información que más se repite es la de noticias de actualidad (38), mientras que en El Dorsal se centran en publicar más crónicas (18). Cabe destacar que Déjense ver ha publicado muchísimas más informaciones sobre fichajes que El Dorsal que solo ha publicado un artículo respecto a eso por 12 del otro diario. Cabe destacar que todas las informaciones de ambos diarios van acompañadas de fotos, en caso de Déjense ver, la inmensa mayoría de las veces son fotos propias que el diario saca durante los partidos, además, este diario dedica apartados especiales al club, tales como el “Reto de los penaltis” o artículos con las declaraciones de algún jugador tras acabar los partidos aparte de la galería de fotos del mismo.

### **Plan de Comunicación para una entidad deportiva, ejemplo práctico basado en el Tenerife Iberia Toscal Fútbol Sala.**

#### Contextualización

El Tenerife Iberia Toscal FS es un club del barrio santacrucero de El Toscal fundado en 1978. Compitió –durante su primera etapa- 24 años en las distintas divisiones de fútbol sala. Tras conseguir varios ascensos a Primer División y convertirse en el equipo más representativo de la provincia, en 2002 tuvo que dejar la competición por motivos económicos.

Aunque el Iberia no competía, su actividad institucional no había cesado y hace aproximadamente un año, un grupo de aficionados apostaron por que el Iberia volviera a escena y saliera a competir de nuevo. Tras un largo proceso, el equipo logró una plaza en Segunda División B y en 2015 volvió a los terrenos de juego.

Una vez constituido el equipo, la tarea más importante es difundir su mensaje y recuperar la seña de identidad y los valores sólidos del Iberia. El proyecto aunque está conformado por una directiva nueva, tiene el total apoyo de ex jugadores –perteneciendo algunos de estos a la directiva actual- y ex directivos, por lo que sentar las bases del nuevo proyecto en los valores del antiguo es aún más sencillo.

#### Análisis del entorno: Matriz DAFO

- Debilidades:
  - o Al militar en el Grupo VI Segunda División B –que está conformado por equipos del archipiélago- los equipos a los que se enfrenta el Iberia son en su mayoría de Tenerife, por lo que tiene más competencia con otros

equipos de su mismo grupo, lo que hace que el público se distribuya entre todos los recintos deportivos.

- El fútbol sala está considerado como deporte minoritario, por lo que la aparición en prensa es menos frecuente.
- Amenazas:
  - Cambio de pabellón a causa de instalaciones en mal estado. Por ejemplo en caso de lluvias, se moja el parqué y los partidos se tienen que trasladar de recinto.
- Fortalezas:
  - Partidos casi siempre los viernes a las 21:00 horas, lo que favorece la asistencia al pabellón ya que no coincide en día ni hora con partidos de los deportes considerados mayoritarios.
  - El creciente interés de la población de Tenerife por el fútbol sala.
  - Buena reputación e imagen del club.
  - Compromiso firme del club con los problemas sociales actuales.
- Oportunidades:
  - Aficionados al desaparecido Uruguay Tenerife que se reenganchen al Iberia.
  - Durante esta temporada todos los partidos han tenido entrada gratuita. Esto servirá para fidelizar al público y que en un futuro estén dispuestos a pagar por asistir a un partido.

### Cultura corporativa

El Iberia Toscal se caracterizó en su primera etapa con unos valores que hicieron de él no solo un referente futbolístico sino también social. Su filosofía en dos ámbitos fundamentales: por un lado en lo que al fútbol se refiere, tienen muy arraigado el respeto al contrario, el *fair play*, la solidaridad y el compañerismo. Y por otro, la humildad, la cultura del esfuerzo, la ambición, la integración de todos los colectivos y la firme voluntad de que la isla siga disfrutando del fútbol sala. Todos estos valores son inculcados empezando por las categorías inferiores, el equipo femenino, el de discapacidad intelectual y hasta el primer equipo.

Algo que cabe resaltar dentro de los valores del Iberia Toscal es su comportamiento con las causas sociales. A pesar de no poseer un gran presupuesto, durante toda la temporada

han llevado a cabo iniciativas solidarias sin ningún beneficio para ellos. Por ejemplo, recogida de taponés solidarios y recogida de ropa para los más desfavorecidos.

### Identidad corporativa

El Iberia cerró su primera etapa gozando de muy buena reputación e imagen. Para esta segunda etapa y con los avances de las redes sociales, el equipo ha sabido mantener esa imagen e incrementar el reconocimiento de marca. Hay muy pocos clubes de su categoría que inviertan tanto tiempo en elaborar montaje de fotos para cada partido, fotos especiales con agradecimientos a los patrocinadores, galería de fotos y vídeo resumen de cada partido. Son valores añadidos que hacen que se proyecte una imagen de seriedad y compromiso con el equipo y con sus aficionados. Los partidos no son retransmitidos por televisión, ni los cubren las radios de la isla, así que hacer vídeo resumen es un plus añadido. Además, durante la temporada se han retransmitido en directo dos de los choques más importantes en *streaming*, para que los que no puedan acudir al pabellón o no vivan en Tenerife y les apetezca ver al Iberia Toscal, puedan hacerlo. Todos estos son indicadores de la marca que está construyendo y afianzando el Iberia, un equipo comprometido con el aficionado y que busca cada día fidelizar a más personas con el único objetivo de que disfruten del fútbol sala de la isla.



Foto 1. Escudo del Iberia Toscal

En esta línea, otro aspecto fundamental de la identidad corporativa de una institución, es su logotipo (ver foto 1). Históricamente el logo del Iberia es un león rodeado por el nombre del conjunto de El Toscal. En ocasiones especiales como el Día Mundial Contra el Cáncer de Mama, han teñido logo de rosa para solidarizarse con la causa, pero nunca se ha modificado (ver foto 2). Este logotipo aparece en todas las publicaciones que realizan, desde notas de prensa, pasando por vídeos o infografías.



Foto 2. Evolución histórica de la equipación del Iberia Toscal (Cedida)

## Objetivos del plan

- Difundir información a los públicos objetivos.
- Aumentar la credibilidad, el prestigio y reforzar la reputación a través de la emisión pública de los mensajes.
- Crear y mantener una visión positiva del club y de su entorno.

## Públicos

El público al que se dirige el equipo son principalmente aficionados a ver eventos deportivos, de distinto tipo, no tiene por qué ser fútbol sala, pero generalmente son aficionados a otros deportes también. Se pueden diferenciar varios colectivos:

- Por un lado se encuentran los ex jugadores y ex directivos y obviamente la actual directiva. Que mayoritariamente, son hombres de edad avanzada.
- Por otro lado, los allegados de los jugadores: padres, hermanos, parejas y amigos.
- También suelen asistir los jugadores de la cantera del Iberia, por lo que la media de edad baja mucho.
- Por último están los aficionados esporádicos que asisten a partidos puntuales, que generalmente comprenden edades entre 21 y 40 años.

## Tipos de comunicaciones y mensajes

El Iberia, como cualquier otra entidad deportiva tiene varios tipos de comunicación, no hay que olvidar que el plan de comunicación no solo se centra en qué y cómo comunicar a los medios de comunicación, sino que también recoge la comunicación con los jugadores y cuerpo técnico, y la comunicación comercial.

- Comunicación Interna: Es fundamental que todos los componentes del Iberia tengan interiorizados sus valores y preceptos. Todas las comunicaciones tienen que seguir la misma línea para así dar sensación de unión y equipo. La comunicación interna en este caso, que el primer equipo no lo conforman tantas personas, mediante mensajes telefónicos o charlas previas o al finalizar los entrenamientos y partidos.
- Comunicación Comercial: También se convierte en esencial en las entidades deportivas. Cada equipación, camiseta o bufanda que se compre llevará consigo a una persona más que viste los colores del equipo, lo que da como consecuencia que la imagen y la marca del Iberia se extienda. El objetivo básico de esta

comunicación no es otro que lograr el uso de los productos y servicios que la organización ofrece.

- Comunicación Externa: Es la que más visibilidad tiene y a la que se da más importancia. La relación con los medios de comunicación es muy importante pues que ellos son los encargados de difundir los mensajes entre los públicos. El interés de los medios es proporcional a los resultados del equipo, eso se ha experimentado durante la temporada, pudiéndose apreciar en los gráficos de la evolución histórica de las informaciones. Buenos resultados dan lugar a más noticias. Una agenda de medios completa y mantener buena relación con ellos son factores indispensables en toda comunicación.

Los mensajes que se lancen tienen que respetar en todo momento la cultura corporativa, en definitiva, hacer las cosas bien y darlas a conocer. Estos deben estar en un lenguaje estandarizado para que el público los comprenda, no utilizar tecnicismos ni palabras poco comunes. Seguir la filosofía de “menos es más”, frases claras y directas. Para los mensajes que respondan a dudas o sugerencias de los públicos, es importante atenderlos de manera personalizada, dirigiéndose a estos por su nombre de usuario y primero que todo dando las gracias por su comunicación. Para estas comunicaciones se puede utilizar un lenguaje un tanto más coloquial.

Antes de publicar cualquier mensaje, hay que tener claras dos premisas:

- Que ese mensaje merecer ser publicado, es decir, que puede suscitar interés entre los públicos.
- Y medir cuidadosamente su identidad y demás rasgos visuales.

### Estrategia

Las estrategias que se llevarán a cabo para cumplir los objetivos de este plan se basan en realizar una comunicación eficaz que llegue a todos los públicos, respetando siempre los valores del equipo. La intención es que conozcan la labor que lleva a cabo el club, más allá de los entrenamientos, las previas y los resultados. Para lograr esos objetivos el club irá un paso más allá y se implicará de lleno en difundir sus valores.



## Acciones

1. Enviar mínimo una nota de prensa semanal a todos los medios de la isla. Dicha comunicación deberá contener una crónica del fin de semana, los resultados del área de la base y más de una foto del partido del primer equipo.
2. Informar a los medios de iniciativas solidarias.
3. Tener todas las noticias digitalizadas en la página web para su fácil acceso.
4. Atender de manera personalizada todas las dudas que los públicos puedan tener y poner medios a su disposición. Perfiles en redes sociales, correo electrónico, teléfono móvil y formulario de contacto en página web.
5. Actividades que realiza el primer equipo con los aficionados, sorteo de packs que ofrecen los patrocinadores a cambio de difusión de fotos o *post* en redes sociales.
6. Retransmisión en directo de los partidos vía twitter.

Los canales de comunicación son:

- Página web
- Oficina de prensa virtual
- Perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram)
- Ruedas de prensa
- Entrevistas a los medios
- Vídeos promocionales

Herramientas de comunicación: El Iberia se dirige a los públicos mayoritariamente mediante sus perfiles en redes sociales, sobre todo Twitter y Facebook, y en menor medida Instagram. Se publica contenido diariamente. Semanalmente, alguno de los periódicos impresos de la isla se hace eco de las noticias del fin de semana, en contraposición con los diarios digitales, que la mayoría si publican informaciones sobre el equipo más de una vez por semana.

El diseño y contenido de las informaciones también son parte relevante en el área comunicativa. Sirven para diferenciarse de las demás entidades deportivas del mismo ámbito.

- Foto montaje especial para cada partido con los escudos de ambos equipos y fotos representativas de los dos, donde se indica el rival, la ubicación y la hora.
- Vídeo resumen de los encuentros

- Reportajes semanales o quincenales a un jugador del primer equipo. Basadas en un guion común para todos donde se tratan aspectos más personales de los jugadores.

### Cronograma

La comunicación del equipo va más allá de cubrir solo las informaciones durante los meses en los que hay competición. Durante el verano y el periodo de vacaciones también se informa si hay noticias pertinentes. Fichajes, bajas, parte de lesiones.

Para estructurar y organizar la comunicación del equipo, la opción más recomendable es dividir el trabajo por semanas y partidos. Si los partidos se disputan —como es el caso— mayoritariamente los viernes, los jueves tiene que estar la previa disponible en la página web y enlazada a todos los perfiles de redes sociales. El mismo procedimiento con la crónica, que se publicará el día posterior, el reportaje fotográfico del partido, que se publicará el domingo (en caso de jugar el viernes) y el vídeo resumen que verá la luz el lunes. Así se crea un hábito de consumo entre los públicos. Si todos los jueves está la previa publicada, mirarán directamente ese mismo día para consultar las novedades de cada partido.

### Control

Al igual que es vital llevar a cabo acciones para que la comunicación sea eficaz, es igual de importante revisar si esas acciones que se llevan a cabo están teniendo la respuesta esperada. Detectar las informaciones que aparecen en prensa y estudiar su contenido es un aspecto fundamental dentro del plan de comunicación. Herramientas para estudiar la repercusión de los *post* en redes sociales como “bitly”, o el grado de satisfacción que muestran los públicos en las interacciones ayudan a conocer si la comunicación está siendo eficaz o si por el contrario se debe cambiar algún aspecto de esta.

### Evaluación final

Una vez terminada la temporada, se deben analizar todos los resultados obtenidos durante este periodo para determinar si se han cumplido los objetivos o no, y en este caso, estudiar cuáles han sido los factores que han provocado que no se cumplieran.

Cuántas veces ha aparecido el equipo en prensa, cuánto han crecido los seguidores en las distintas redes sociales, la interacción con ellos, si ha aumentado o disminuido. Los resultados de la evaluación final serán útiles para fijar los objetivos del próximo plan.

## **CONCLUSIONES**

- No existe un modelo comunicativo que sea útil para todas las instituciones independientemente de su tamaño, ámbito o tipología.
- Cada organización tiene sus necesidades y es por eso que cada plan de comunicación se tiene que adaptar a ellas.
- La comunicación corporativa es una disciplina que debe estar integrada en todos los ámbitos de la institución.
- Todas las entidades deportivas tienen que tener una estructura comunicativa definida para que los mensajes lleguen eficazmente a los públicos.
- Para llevar a cabo el punto anterior, es vital hacer una investigación previa para identificar sus públicos tanto internos como externos.
- Es importante que la entidad deportiva tenga recursos tecnológicos de carácter comunicativo a su alcance.
- El ejercicio de control y evaluación final del plan de comunicación es de vital importancia ya que pone los cimientos del siguiente plan de comunicación. Es fundamental estudiar y analizar los aspectos que funcionaron correctamente y aquellos que fallaron para mejorarlos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARCEDO, J.L. (1994). Las Relaciones Públicas en la comunicación institucional y empresarial: una introducción

ALBERTO, C., HERNÁNDEZ, V., FERNÁNDEZ, J.A. (1996). Gestión y Dirección de empresas deportivas. Gymnos.

CAPRIOTTI, V. P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.

CASTELLS, M. (1997). La era de la información, Vol I. la sociedad red. Madrid: Alianza Editorial.

CUTLIP, S., CENTER, A., BROOM, G. (2001). Relaciones Públicas Eficaces. Barcelona: Gestión 2000.

DOLPHIN, R. (2001). The Fundamentals of Corporate Communication. Oxford: Butterworth – Heinemann.

FOMBRUN, J. C. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

GRUNIG, J.E., HUNT, T. (2000). Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000.

MEDIAVILLA, G., (2001). Comunicación Corporativa en el deporte. Gymnos

MOLERO, A.J. (2005). Plan de Comunicación: concepto, diseño e implementación. Aproximación a un marco teórico.

MORA, J.M. (Ed.) (2009). 10 ensayos de comunicación institucional. Pamplona: EUNSA.

MORALES, F., ENRIQUE A.M. Propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial.

SANAHUJA, G., (2012). Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio.

SANAHUJA, G., (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles.

VAN RIEL, C. (1997). Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hall.

VILLAFANE, J. (2004). La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide