

## **Propuesta de un modelo integrado de gestión de comunicación corporativa y *marketing* en los clubes deportivos profesionales españoles**

*Proposta d'un model integrat de gestió de comunicació  
corporativa i màrqueting als clubs esportius  
professionals espanyols*

*Proposal of an integrated model of corporate  
communication management and marketing for Spanish  
professional sports clubs*

**Guillermo Sanahuja Peris<sup>1</sup>**

Professor del Departament de Ciències de la Comunicació  
de la Universitat Jaume I, Castelló de la Plana.  
[gsanahuj@com.uji.es](mailto:gsanahuj@com.uji.es)

## **Propuesta de un modelo integrado de gestión de comunicación corporativa y *marketing* en los clubes deportivos profesionales españoles**

*Proposta d'un model integrat de gestió de comunicació corporativa i màrqueting als clubs esportius professionals espanyols*

*Proposal of an integrated model of corporate communication management and marketing for Spanish professional sports clubs*

### **RESUMEN:**

La presente investigación trata de presentar un modelo de gestión para las disciplinas de comunicación y *marketing* orientado hacia la excelencia en el seno de unas organizaciones tan singulares como son los clubes deportivos. La metodología empleada es una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas ante un universo de estudio formado por las cincuenta y seis entidades deportivas que forman la Liga de Fútbol Profesional y la Asociación de Clubes de Baloncesto, y una recopilación de las fuentes documentales principales de procedencia anglosajona sobre la materia. Como resultado se proponen unas orientaciones básicas, una representación gráfica del modelo y un conjunto de funciones.

### **PALABRAS CLAVE:**

comunicación corporativa, deporte, técnicas y herramientas, modelo.



## **Proposta d'un model integrat de gestió de comunicació corporativa i màrqueting als clubs esportius professionals espanyols**

*Propuesta de un modelo integrado de gestión de comunicación corporativa y marketing en los clubes deportivos profesionales españoles*

*Proposal of an integrated model of corporate communication management and marketing for Spanish professional sports clubs*

### **RESUM:**

La present investigació tracta de presentar un model de gestió per a les disciplines de comunicació i màrqueting orientat a l'excel·lència en el si d'unes organitzacions tan singulars com són els clubs esportius. La metodologia utilitzada és una combinació de tècniques quantitatives i qualitatives amb un univers d'estudi format per les cinquanta-sis entitats esportives que formen la Lliga de Futbol Professional i l'Associació de Clubs de Bàsquet, i una recopilació de les fonts documentals principals de procedència anglosaxona sobre la matèria. Com a resultat es proposen unes orientacions bàsiques, una representació gràfica del model i un conjunt de funcions.

### **PARAULES CLAU:**

comunicació corporativa, esport, tècniques i eines, model.

**Proposal of an integrated model of corporate communication management and marketing for Spanish professional sports clubs**

*Propuesta de un modelo integrado de gestión de comunicación corporativa y marketing en los clubes deportivos profesionales españoles*

*Proposta d'un model integrat de gestió de comunicació corporativa i màrqueting als clubs esportius professionals espanyols*

**ABSTRACT:**

This paper presents an excellence-oriented communication management and marketing model for sports clubs, which form a very special type of organisation. The methodology used is based on a combination of quantitative and qualitative techniques applied to a universe of 56 sport clubs forming the Spanish Professional Football League and the Spanish Association of Basketball Clubs. Also included is a compilation of the most significant literature of the English-speaking countries on this subject. The study concludes with some basic guidelines, a graphic representation of the model and a set of functions.

**KEYWORDS:**

corporate communication, sport, tools and techniques, model.

## 1. Introducción: el interés de esta investigación

La academia ha mantenido históricamente una distancia respecto a lo que acontecía en los terrenos de juego y en sus despachos colindantes. Una distancia que en la actualidad se reduce progresivamente. Los albores del siglo XXI han deparado el desarrollo inusitado y exponencial de las entidades deportivas. De forma paralela, en los últimos años existe una aproximación al conocimiento científico en el cruce de comunicación, deporte y *marketing*. Dicha aproximación se manifiesta básicamente a través de cinco vías: los grados en educación física, los másteres universitarios en gestión de entidades deportivas, foros en la Red, los centros de investigación específicos y la labor divulgativa de ciertos autores en el ámbito genérico de la gestión deportiva. Aun así, no existe ningún estudio que recoja de forma conjunta la práctica de la comunicación y el *marketing* en el deporte profesional.

Este desarrollo y crecimiento de la industria del deporte profesional español no ha llegado a su fin. La gestión de las entidades deportivas aún presenta una distancia considerable, en conocimiento y empleo de herramientas, respecto a sus equivalentes en la empresa privada. Investigaciones precedentes sobre el objeto de estudio como la de Arceo (2003: 27) confirman que «el concepto contemporáneo de relaciones públicas no ha calado, ni como dominio intelectual, ni como solución a problemas concretos: Los clubes de fútbol cuentan con una estructura departamental en comunicación y RR.PP. cuyo modelo es el de agente de prensa. El problema tiene su raíz en la ausencia de elementos educativos, necesarios para desempeñar una labor óptima en este sector en concreto».

## 2. El marco teórico

### 2.1. La imagen corporativa y la comunicación en las organizaciones

La referencia académica de esta investigación se ubica precisamente sobre la imagen corporativa (*corporate*), definida como la moderna concepción de la gestión estratégica de la comunicación corporativa. El modelo de organización que plantea esta filosofía de dirección empresarial (*management*) confía profundamente en la gestión de los recursos y activos intangibles como vectores diferenciales entre corporaciones (López Triana y Sotillo, 2009); en la definición y planificación de una identidad corporativa (Capriotti, 2009), asumiendo las tres esferas de la comunicación (institucional, mercadológica e interna) que vindica Costa (2008), como paso imprescindible hacia el alcance de una imagen positiva; en la configuración de una reputación (Villafañe, 2004); en la figura del «dircom» (director de comunicación) o el «CRO» (*chief reputation officer*), ubicado en la cúspide de la organización, 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 por el largo plazo a partir de una planificación estratégica y de un desarrollo de las sociedades sostenible y respetuoso con sus grupos de interés. Los conceptos centrales de esta filosofía de dirección empresarial son la identidad, la imagen, la cultura corporativa, la reputación y la marca, entendida como la promesa de una experiencia que provee la organización (Alloza y Oliver, 2009).

## 2.2. La planificación estratégica y la integración de comunicación y *marketing* en las entidades deportivas

Cualquier proceso directivo en una organización tendrá mayor probabilidad de culminarse con éxito si es el resultado de un plan estratégico (Pérez González, 2002; Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999). La distinción entre plazos, estrategia, táctica y acción es imprescindible en la gestión de empresas y entidades en la actualidad. Por tanto, el establecimiento de objetivos, la elección de una estrategia, su ejecución y la evaluación son cuatro pasos ineludibles en cualquier ámbito organizacional.

El proceso estratégico y la definición de una visión corporativa obligan a coordinar las distintas áreas de trabajo. Morales Serrano (2006: 340) señala que «la comunicación planificada, engloba a todas las teorías que estudian aquellas ocasiones en las que la comunicación es usada de modo consciente para buscar una serie de objetivos más o menos específicos». En el caso de los clubes deportivos la integración de las funciones de *marketing* y comunicación en una sola dirección es más necesaria si cabe. Maria Hopwood, induciendo desde el caso del *cricket* inglés, señala: «Cuando las relaciones públicas están sometidas al *marketing* las organizaciones son privadas de una de las dos funciones críticas. El departamento de relaciones públicas no debe estar sometido al departamento de *marketing*, debe ser independiente. Si no es posible, cuanto menos, las dos funciones deben ser conceptual y operacionalmente distintas entre ellas» (2005: 178).

Mientras que en otras organizaciones ambas funciones pueden estar separadas o subordinadas una sobre la otra, a pesar de que autores desde distintas tribunas recomiendan su absoluta coordinación (Slotd, Dittmore y Branvold, 2006; Wilcox, Cameron y Xifra, 2006; Rodríguez Ardura, 2007), en el deporte es obligada la gestión de ambas desde una misma dirección. Los distintos autores sugieren que la explotación comercial debe coordinarse junto a la dirección de comunicación puesto que la comercialización y generación de ingresos de una entidad deportiva reside precisamente en la comunicación del espectáculo deportivo (Chadwick y Hamil, 2010) y en la propia identidad del club (Toyos y Agudo, 2003).

## 2.3. Funciones y modelos de comunicación y *marketing* en el deporte

La investigación sobre comunicación, deporte y *marketing* de distintas fuentes, la gran mayoría de ellas anglosajonas, revela la existencia de distintas corrientes alrededor del modelo de gestión en las entidades deportivas. Esta cuestión que en la literatura castellana no ha recibido especial atención sí suscita interés en el Reino

Unido y Estados Unidos. Las distintas corrientes están representadas por el *marketing* clásico (Mullin, Hardy y Sutton, 1999; Masterman, 2009), el *marketing* relacional (Ferrand y McCarthy, 2009), la dirección deportiva (Chadwick y Hamil, 2010), las relaciones públicas (Slotd, Dittmore y Branvold, 2006), la comunicación deportiva (Pedersen, Miloch y Laucella, 2007) y el enfoque integrado de relaciones públicas y *marketing* (Hopwood, 2005). La autora inglesa muestra de forma gráfica el modelo de *sport marketing public relations* (SMPR) en la figura 1.

La perspectiva multidisciplinar al modelo de gestión de comunicación y *marketing* en una entidad deportiva deja dos conclusiones. Este ámbito teórico y profesional está en un proceso de eferescencia constitutiva dada su reciente llegada a las aulas. A pesar de su ascendencia teórica, la gran mayoría coincide en señalar como condición imprescindible la participación de los distintos públicos en las decisiones de la organización a partir de una comunicación bidireccional, independientemente de los procesos y vías para tal flujo informativo. Quizá la consideración y el reconocimiento de los grupos de interés sea ese denominador común.



**Figura 1.** El modelo SMPR

*Fuente: Elaboración propia basada en Hopwood (2010: 58).*

### 3. Objetivos, hipótesis, metodología y trabajo de campo

#### 3.1. Objetivos

Las principales finalidades de la presente investigación han sido las siguientes:

- Profundizar en el conocimiento documental desde distintos prismas académicos y geográficos sobre cuestiones relativas a la comunicación, el deporte y el *marketing*.
- Colaborar en la transformación del deporte profesional español con la argumentación de nuevos modelos de gestión orientados hacia la excelencia.

### 3.2. Hipótesis

De acuerdo con los precedentes expuestos, esta investigación se plantea la siguiente hipótesis: *Un modelo de gestión de comunicación adecuado puede ser aquel que integre las técnicas de comunicación corporativa y marketing, que asuma una posición multidireccional y responsable de estas organizaciones. Dicho modelo permitirá el entendimiento de la organización con sus distintos públicos y su reconocimiento institucional de forma paralela a la propia competición deportiva.*

### 3.3. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se ha elegido el modelo de investigación propuesto por el catedrático Rafael López Lita (2001) en la publicación *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Así, el presente trabajo se articula en cuatro grandes etapas que se explican en los epígrafes siguientes.

ETAPA EXPLORATORIA	ETAPA CUANTITATIVA	ETAPA DE CONTRASTE		ETAPA DEFINITIVA
Estudio documental	Trabajo de campo cuantitativo Selección 1.ª muestra	Trabajo de campo cualitativo Selección 2.ª muestra		Análisis
Diseño del cuestionario	Entrevista telefónica cuestionario en línea	Grupo de discusión	Entrevistas en profundidad	Conclusiones finales
Propuesta de modelo de gestión	Conclusiones iniciales	Conclusiones de contraste		Líneas futuras

**Figura 2. Etapas de la investigación**

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 3.3.1. La etapa exploratoria

La etapa exploratoria incluye a su vez tres fases:

a) *Estudio documental* sobre las principales aportaciones teóricas en el ámbito de la comunicación corporativa, del *marketing* deportivo y de la gestión deportiva.

b) *Diseño del cuestionario* específico para cada uno de los tres perfiles de competencias en los clubes deportivos: el director de comunicación, el director de *marketing*, y el director de comunicación y *marketing*.

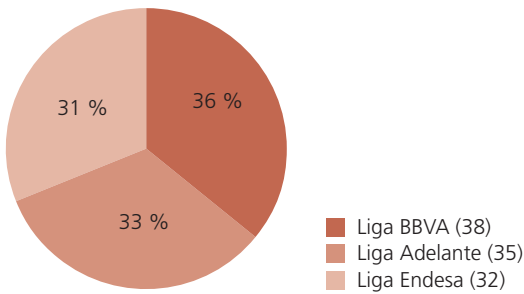
c) *Propuesta de un modelo de gestión* basado en las fuentes documentales.

#### 3.3.2. Etapa cuantitativa

a) *Selección de la primera muestra*. Partimos de un universo formado por cincuenta y seis clubes que forman el tejido profesional de clubes de deportes de equipo en

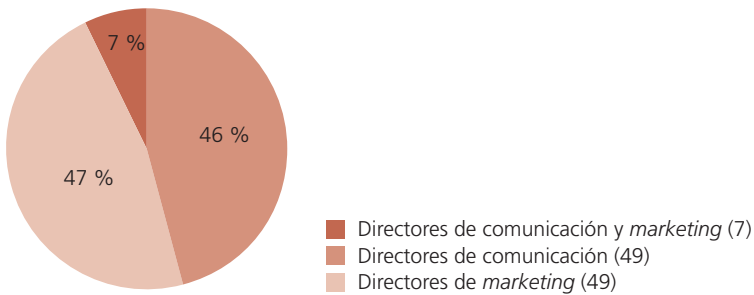
## GUILLERMO SANAHUJA PERIS

España en la temporada 2011-2012, integrados en la LFP (Liga BBVA y Liga Adelante) o ACB (Liga Endesa). De ellos, treinta y ocho son de fútbol, dieciséis de baloncesto y dos clubes, el FC Barcelona y el Real Madrid, son polideportivos. La segunda división de fútbol o Liga Adelante cuenta con veintidós clubes pero se contabilizan veinte, puesto que en dicha competición participan los filiales del FC Barcelona y el Villarreal CF. Puesto que esta etapa de la investigación es de corte cuantitativo y el universo de estudio no es inabarcable, se opta por igualar el universo a la muestra, es decir, se selecciona como muestra a todo el universo de estudio: los cincuenta y seis clubes que comprenden la LFP y la ACB.



**Gráfico 1. Universo de la investigación. Profesionales según categoría (105)**

*Fuente: Elaboración propia.*



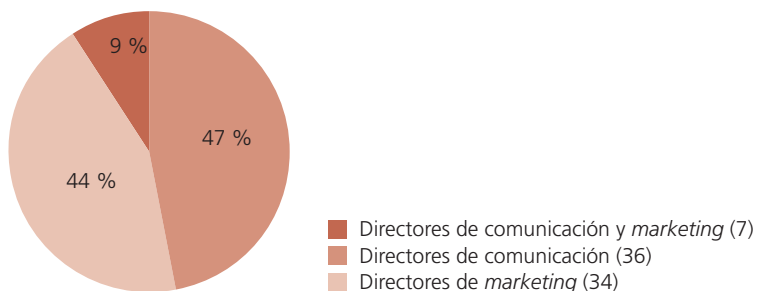
**Gráfico 2. Universo de profesionales según perfil (105)**

*Fuente: Elaboración propia.*

b) *Entrevista telefónica en línea.* A partir de la disposición de los profesionales se ha alcanzado un índice de respuesta del 73,3 %. Los cuestionarios han sido contestados por setenta y siete de ciento cinco profesionales.

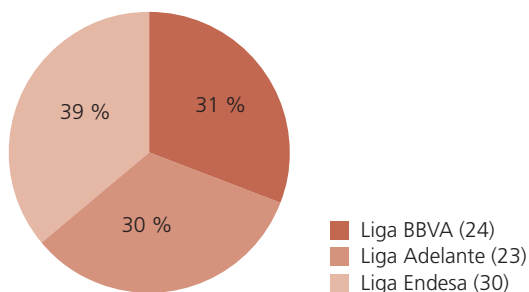


## PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN Y MARKETING



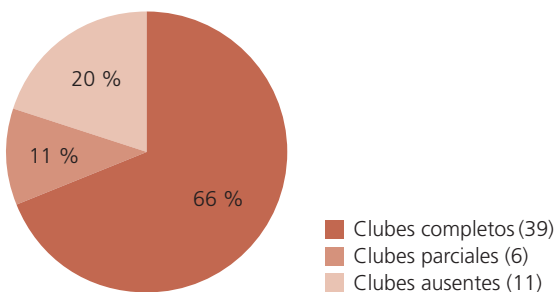
**Gráfico 3. Perfiles profesionales participantes (77)**

*Fuente: Elaboración propia.*



**Gráfico 4. Categorías de clubes participantes (77)**

*Fuente: Elaboración propia.*



**Gráfico 5. Índice de respuesta de clubes deportivos (universo: 56)**

*Fuente: Elaboración propia.*

c) *Conclusiones iniciales.* A partir de la respuesta a los respectivos cuestionarios, se desarrolla un primer análisis general sobre el modelo de gestión de la comunicación corporativa y el *marketing* en los clubes deportivos profesionales.

**3.3.3. Etapa de contraste**

a) *Selección de la segunda muestra.* Las conclusiones iniciales se someten a un proceso de confrontación con el segundo trabajo de campo a partir de técnicas cualitativas (Álvarez-Gayou, 2003: 128). Se eligen reconocidos profesionales que a día de hoy no forman parte de ningún club profesional de fútbol y baloncesto. Se opta por la combinación de dos técnicas de investigación cualitativas: el grupo de discusión y una serie de entrevistas en profundidad.

b) *El grupo de discusión.* El espíritu dialéctico de un grupo de discusión (Báez y Pérez de Tudela, 2009: 139) acoge la presentación de las conclusiones iniciales sobre el estado de la comunicación corporativa y *marketing* en los clubes deportivos profesionales (tabla 1).

c) *Las entrevistas en profundidad.* La segunda subfase de la etapa de contraste viene dada por la celebración de siete entrevistas en profundidad. Las entrevistas en profundidad (Báez y Pérez de Tudela, 2009: 112) constan de un diseño específico a partir de un cuestionario semiestructurado (tabla 2).

Carlos Campos	Director	Managing Sport
Sebastián Cebrián	Director general	DIRCOM
Sandra Sotillo	Socia-consultora	Villafañe y Asociados
Pascual Martínez	Director de estrategia y desarrollo	Federación Española de Baloncesto

**Tabla 1. Integrantes del grupo de discusión**

*Fuente: Elaboración propia.*

Antonio Lacasa	Consultor	AL Comunicación
Amalio Moratalla	Director de reputación corporativa y deporte	Llorente & Cuenca
Ángel Alloza	CEO	Corporate Excellence
Emilio Abejón	Coordinador	Federación de Asociaciones de Socios Accionistas y Abonados del Fútbol Español
Manuel Saucedo	Director de comunicación	Unidad Editorial
Ramon Fuentes	Redactor y presentador	Mediaset España
Francisco Fernández	Director de comunicación	Universitat Jaume I

**Tabla 2. Entrevistados en profundidad**

*Fuente: Elaboración propia.*

d) *Conclusiones de contraste*. De las dos fases de las que consta el trabajo de campo cualitativo, se extraen conclusiones a partir de un análisis de contraste sobre el modelo que se ha expuesto en la etapa documental y cuantitativa.

### 3.3.4 *La etapa definitiva*

La última etapa se constituye sobre el análisis de los resultados globales de la investigación. Supone la extracción de los resultados de la misma, la verificación o refutación de hipótesis y la redacción de las conclusiones finales.

## 4. Resultados de la investigación

El desarrollo de la investigación revela dos cuestiones capitales en torno al objeto de la misma. La primera de ellas gira en torno al propio estado o diagnóstico de la praxis profesional de la comunicación y el *marketing* en el deporte. Una vez definido, la segunda de ellas propone un modelo de gestión concreto en estas áreas y señala una nueva etiqueta para el perfil profesional que lidera este ámbito de trabajo.

### 4.1. El sector adolescente

Los resultados globales de la investigación revelan que el sector profesional de la comunicación y *marketing* en los clubes deportivos sufre una notable distancia respecto a la praxis de la gran empresa española a pesar del salto cualitativo dado en los últimos lustros. En una licencia, se establece un paralelismo entre la industria del deporte y el crecimiento de un ser humano señalando a este sector como «adolescente». Si bien hay una evolución desde la edad infantil —las primeras manifestaciones profesionales— todavía no se ha alcanzado la madurez —la vanguardia de la gran empresa—, puesto que no existe una definición de los rasgos identitarios, no existe una adecuada planificación estratégica, hay una carencia en el uso de técnicas y herramientas de la comunicación corporativa y el *marketing*, y se mantienen modelos de organización de estas funciones directivas claramente desfasados.

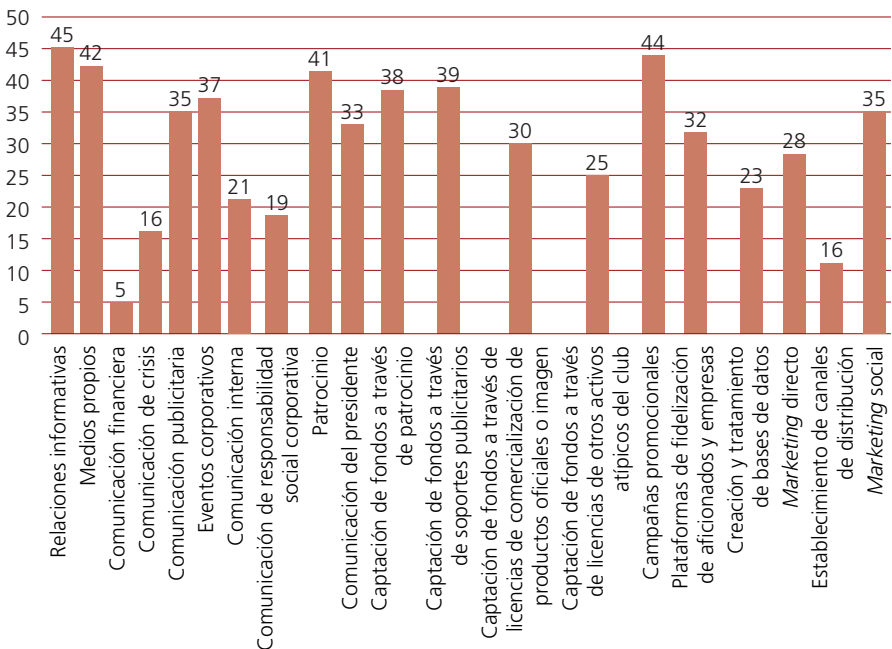
El más claro indicio de la caducidad del modelo vigente es la permanencia de las relaciones informativas como técnica de referencia en el ámbito de la comunicación corporativa y el desarrollo de campañas promocionales en el área de *marketing*. Es decir, se mantiene en el deporte la dualidad «gabinete de prensa» y «comunicación publicitaria», que traducida a la clasificación clásica de modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt (2003) se corresponde al modelo más elemental: *agente de prensa*. Se mantiene, por tanto, la valoración que hace Arceo (2003: 27).

Por tanto, es evidente, según la tabla y el gráfico que se muestran, que se da una adolescencia de conceptos ideológicos de dirección empresarial, de voluntades

	<b>Sí, de forma explícita</b>	<b>Sí, pero no redactada</b>	<b>No</b>
Misión y visión	23 %	61 %	16 %
Valores	30 %	48 %	22 %
Plan estratégico general	30 %	48 %	22 %
Estrategia de comunicación	29 %	53 %	18 %
Objetivos	44 %	44 %	12 %
Mágico	34 %	34 %	32 %
Plan director de reputación	6 %	17 %	77 %
Plan de comunicación	33 %	31 %	36 %
Plan de <i>marketing</i>	45 %	34 %	21 %
Normativa general de comunicación	32 %	47 %	21 %
Mapa de públicos	19 %	47 %	34 %

**Tabla 3. ¿Su club dispone de...?**

*Fuente: Elaboración propia.*



**Gráfico 6. ¿Cuál de estas técnicas es responsabilidad del departamento y se emplea en mayor medida? Puede marcar varias respuestas (global: número de respuestas)**

*Fuente: Elaboración propia.*

corresponsables, de flujos de comunicación bidireccionales o de una cultura de comunicación en el seno de los clubes deportivos.

## 4.2. Propuesta de un modelo de gestión integrado de comunicación y *marketing* en una entidad deportiva

La propuesta de este modelo de gestión incluye a su vez tres cuestiones internas. Indica en un primer término los principios y orientaciones teóricas que guían el modelo, el segundo eslabón describe gráficamente la organización de ese modelo de gestión aplicado a la función de comunicación y *marketing* de una organización deportiva y, finalmente, se considera la posibilidad de red denominar al profesional que dirija esta gran área de un club deportivo.

### 4.2.1. Principios y orientaciones de la propuesta del modelo

El modelo se arraiga en el terreno de la función estratégica de la comunicación corporativa, en una visión integrada de ambas áreas y en la revisión de literatura anglosajona de distintos modelos teóricos. Posteriormente, el modelo propuesto se ha sometido al análisis del panel de expertos, lo cual ha deparado una evolución y depuración del propio modelo.

Es conveniente destacar las diez orientaciones u objetivos a satisfacer por parte del modelo que contextualicen su representación gráfica:

— *Estratégico*. El modelo responde a una planificación con tres responsabilidades básicas del área que determinará, al final de un periodo, bien a corto plazo o largo plazo, el grado de cumplimiento de la actividad.

— *Integrado*. Ambas funciones, comunicación y *marketing*, responden a la consecución de distintos objetivos de una misma área aunque se complementan e interactúan en una organización deportiva. Mientras que el largo plazo pretende una buena reputación, el corto plazo debe orientarse de forma manifiesta hacia la generación de ingresos. Esta propiedad, por el conflicto entre competencias profesionales y la dificultad de su imbricación, merece una mayor atención en su descripción. Slotd, Dittmore y Branvold, en *Sport public relations. Managing organizational communication*, señalan de forma espléndida las diferencias entre comunicación y *marketing*: «Mientras que el *marketing* se centra en los consumidores, las relaciones públicas se centran en distintos tipos de grupos. La otra diferencia entre ambas funciones es la meta de cada una de ellas. El intercambio económico es el objetivo prioritario de la actividad del *marketing*, mientras que las relaciones públicas persiguen el concepto más amplio de las relaciones» (2006: 4). No obstante, ambas funciones guardan numerosas similitudes. *Marketing* e imagen corporativa son dos procesos directivos al servicio de la visión de la organización. El fin ulterior es el mismo. Las dos utilizan planes estratégicos basados en pasos y elementos similares. Numerosas técnicas y herramientas de comunicación e investigación son utilizadas en el ámbito profesional indistintamente por ambas disciplinas, dando a su vez esa confusión de responsabilidad y competencias. Y

surgen nuevas corrientes que incluyen en sus predicados principios de la otra función directiva, tal y como se ha observado en el caso del *marketing* relacional. Por tanto, se da una difusa frontera entre las teorías de comunicación y *marketing*. En ese caso, ¿pueden y/o deben convivir esta orientación del *marketing* hacia el mercado con una orientación de dirección empresarial hacia las relaciones?, ¿es posible una armonía entre ambos procesos directivos?, ¿pueden integrarse en una misma planificación estratégica y organizacional? Ferrand y McCarthy exponen, en este sentido, que «la clave es un esfuerzo de integración que consista en coordinar todas las comunicaciones para que trabajen en armonía juntas y que la organización emita mensajes consistentes. La combinación de medios augura un brillante futuro para la industria del deporte» (2009: 278). Wilcox, Cameron y Xifra también emplean el concepto de *integración* y utilizan una gráfica metáfora para coronar la vinculación entre *marketing* y relaciones públicas manteniendo que «consiste en la creciente sofisticación de las organizaciones para utilizar una diversidad de estrategias y técnicas que transmiten un mensaje coherente con distintos formatos. La metáfora puede ser un jugador de golf con distintos palos en la bolsa» (2006: 26). En definitiva, el modelo plantea la imbricación absoluta de las tareas básicas asociadas con la dirección de comunicación y las tareas básicas asociadas con la dirección de *marketing* (estudio de mercados, investigación del consumidor, atención al cliente y captación de recursos comerciales).

— *Corporativo*. El modelo debe formar parte de la organización y la organización debe formar parte del modelo. Por una parte, el modelo debe ser un instrumento de la organización para alcanzar su visión corporativa. Sus esfuerzos deben contribuir en todas las áreas y tendrá validez en la organización que asuma la comunicación como una función directiva.

— *Multidireccional*. La actualidad exige modelos de comunicación multidireccionales que sean capaces de emitir mensajes y recibirlos devueltos posteriormente con todos sus públicos.

— *Polivalente*. El modelo está sujeto a todo tipo de organizaciones. Dado que su fundamento es conceptual resulta válido para cualquier dimensión de un departamento, desde el más ínfimo hasta la organización con mayores recursos. Obviamente, a mayor destino de recursos, mayor probabilidad de éxito.

— *Multitécnico*. El modelo que acoge, considera y utiliza el amplio repertorio de las técnicas de comunicación y *marketing* debe ser capaz de actuar sobre todos los medios y soportes existentes en la actualidad.

— *Generalista*. El modelo, básicamente, propone una organización de la gestión desde un prisma generalista. La amplia perspectiva, integrada y corporativa, no exige del desarrollo en el día a día de tareas especializadas pero establece como marco de trabajo una concepción global.

— *Procedimental*. El conjunto de herramientas a disposición del departamento constituyen un cuerpo procedimental para el modelo de gestión. Las acciones que se ejecutan son el penúltimo paso debidamente señalizado en un plan estratégico.

— *Creativo*. El proceso comunicativo exige la creatividad. Debe ser inherente al ámbito de la comunicación corporativa.

— *Ético*. Es imprescindible la adopción de parámetros éticos que aseguren un modelo de gestión sostenible y responsable. La veracidad, el respeto y consideración a los públicos son las premisas básicas con las que contribuir a la disposición responsable de la organización.

#### **4.2.2. Descripción del modelo de comunicación estratégica y marketing para una entidad deportiva**

Revisados los principios básicos y las orientaciones que definen esta propuesta, es momento de describir el modelo. Para ello se plasma en la figura 3 y se desglosa a continuación.

El paradigma está configurado por nueve variables: el plan general estratégico de la entidad, la visión y la misión del departamento, el plan estratégico de reputación e identidad corporativa, las responsabilidades profesionales del *dircom*, las herramientas y técnicas de comunicación, el repertorio de funciones, las áreas de trabajo y los sistemas de evaluación y retroalimentación.

El *plan general estratégico de la entidad* (PGE) y la *visión* del club deportivo vienen definidos por la Junta Directiva o Consejo de Administración del club en cuestión. A pesar de que cada club establecerá un PGE distinto en función de su identidad, metas y circunstancias, un modelo de gestión —integrado y corporativo— solo tiene razón de ser si responde a la satisfacción de la *misión* corporativa. Como una cascada, todos los elementos que componen el modelo se deben al establecimiento de la visión de la organización y su PGE. De esa unidad aspiracional y estratégica surge el *plan estratégico de reputación e identidad corporativa* (PERIC). El PERIC (Villafañe, 1999: 99): es la traslación al ámbito de los recursos y activos intangibles (identidad, imagen, reputación y marca) de la estrategia corporativa.

De forma paralela a la formulación de una misión para el departamento de comunicación y *marketing*, el modelo establece tres grandes *responsabilidades profesionales* para su cumplimiento que son asignadas al director de comunicación y *marketing* de una entidad deportiva, el cual deberá:

— Diseñar, bajo la supervisión y colaboración del Consejo de Administración o Junta Directiva, el PERIC, y dirigir y controlar su desarrollo. Incluye tanto una orientación hacia las relaciones como una relación hacia el mercado.

— Coordinar todas las políticas que afecten a los recursos intangibles de la entidad con el fin de obtener sinergias y de facilitar un desarrollo coherente de las mismas.

— Reconocer y disponer de todos los recursos de explotación de la entidad dirigidos tanto al tejido empresarial como a potenciales consumidores. Esta variable que recae tradicionalmente en una división de *marketing* se asigna como una responsabilidad propia puesto que esa división se absorbe. Ahora bien, tal y como afirma Pascual Martínez,<sup>2</sup> «el *marketing* no es un departamento, es una actitud y

una orientación de la organización hacia el mercado. En un símil con los deportes de equipo, el ataque no es cuestión de la línea atacante sino que comienza en el portero y acaba en el delantero centro».

La superación de dichos pasos concluye en la elección de un determinado posicionamiento de la entidad frente al resto de posibles competidores (tanto con respecto a percepciones como con respecto al mercado) y en el establecimiento de una estrategia concreta de comunicación.

En la figura 3 esquemática del modelo, *herramientas y técnicas de comunicación* se representan de forma vertical bajo el paraguas del PERIC. Se puede decir que el uso de estas herramientas y técnicas está a disposición de la dirección del departamento y de la apropiación del modelo. Ambas son un recurso cuya utilización dependerá del grado de exigencia y excelencia de la organización. Esta «caja de herramientas» y sus técnicas proceden de ambas disciplinas. Se recogen tanto las más clásicas de la imagen corporativa (mapa de públicos, relaciones informativas, generación de contenidos o comunicación interna) así como las herramientas y técnicas propias del *marketing* (planes de *marketing*, bases de datos, estudios del consumidor).

La vertiente operativa del modelo, ubicada en el lado derecho de la ilustración, prosigue con el planteamiento de un *repertorio de funciones*. Se citan, simplemente, las doce funciones asignadas a una dirección de comunicación y *marketing* en una entidad deportiva y las *áreas* de trabajo correspondientes a estas funciones:

- Área de comunicación institucional y eventos.
- Área de generación de contenidos informativos.
- Área de análisis, datos y fidelización.
- Área de generación de ingresos.

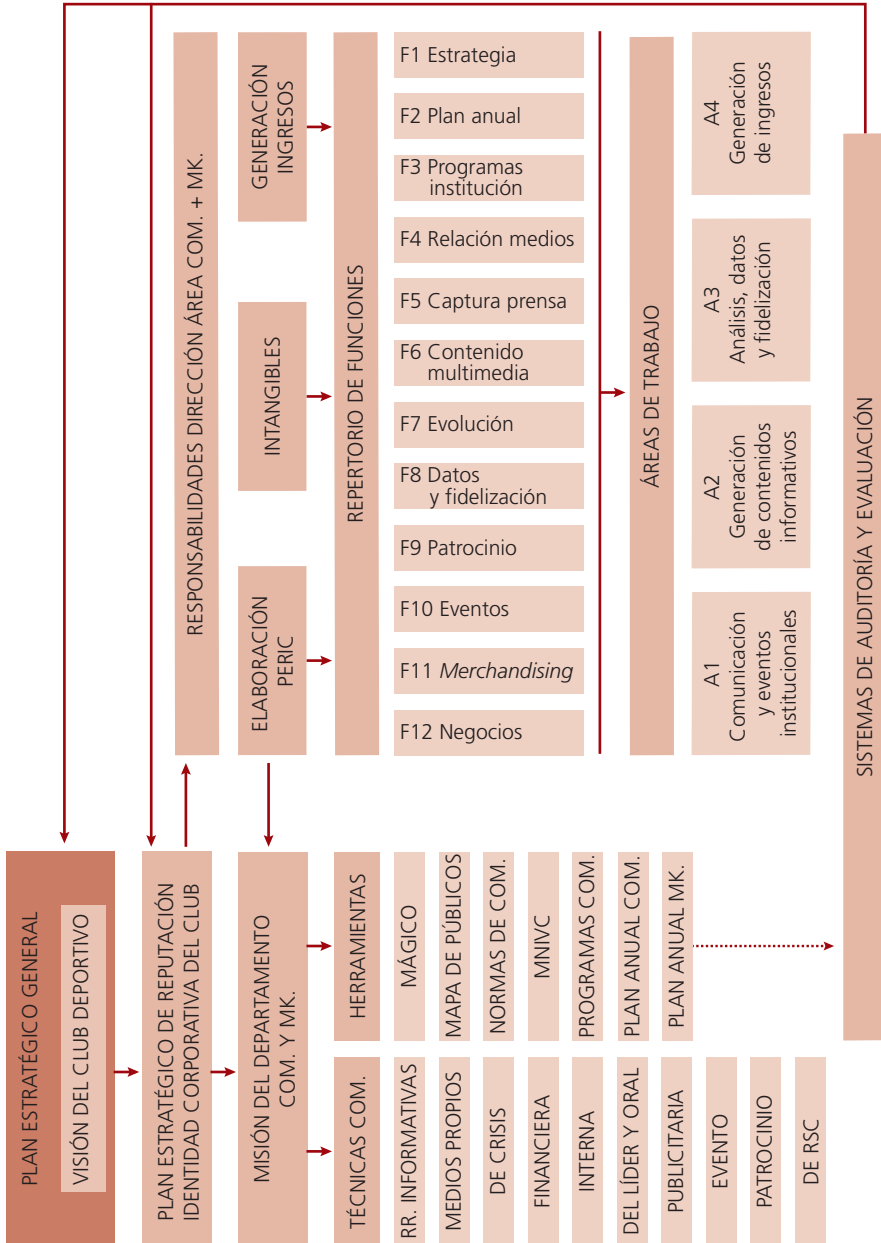
En esta descripción de funciones y áreas se visualiza esa imbricación de comunicación y *marketing*. Las funciones propias del *marketing* no desaparecen sino que se incluyen en esta gran área. El rol de esta disciplina se asimila aunque puedan existir, en función de los recursos humanos de las entidades, especialistas que desarrollen estas tareas dentro de un marco genérico. En definitiva, se responde a la necesidad de ser los dos brazos de un mismo cuerpo en lugar de «trabajar codo con codo».

Finalmente, se establecen los *sistemas de evaluación y retroalimentación*. Dichos sistemas fomentan y canalizan los flujos de información multidireccional de los distintos públicos hacia el origen de la organización. Su habilidad para hallar el discurso social permitirá retroalimentar los planes estratégicos en tres dimensiones entrelazadas en el ámbito de la organización (PGE), de la comunicación (PERIC) y de las políticas de mercado (plan de *marketing*).

#### **4.2.3. El dircom en el deporte o el director de estrategia de identidad corporativa. ¿Una nueva etiqueta para el perfil?**

El último apunte del modelo consiste en el planteamiento de una nueva denominación para el *dircom* de una entidad deportiva. Se ha comprobado a lo largo de





**Figura 3. Modelo integrado y revisado de gestión de comunicación y marketing**

*Fuente: Elaboración propia.*

la investigación que existe una diferencia conceptual sobre la figura del director de comunicación entre la industria del deporte y la empresa española. Mientras que la gran empresa española reconoce al *dircom* como un directivo generalista, estratega y dedicado principalmente al asesoramiento de la alta dirección, el sector objeto de estudio lo interpreta como un especialista técnico de los medios de comunicación cuya principal responsabilidad recae en las relaciones informativas.

En este sentido, Pascual Martínez<sup>3</sup> cree que «lo que se está dibujando es la figura que no existe en ninguna organización deportiva que es un director de estrategia: es el que tiene que colocarse en lo alto de ese modelo, definir el plan estratégico general, el que tiene una visión de comunicación y *marketing*, y proyectos de futuro, en el desarrollo de la propia organización».

Sebastián Cebrián<sup>4</sup> advierte que «ese profesional que se puede llamar “director de estrategia”, es lo que se entiende en la actualidad, observando las tendencias, como director de comunicación, ya que implica que sea un estratega y que define la estrategia general de comunicación». Martínez justifica su propuesta: «Lo llamaba director de estrategia, para que no coincida o se reconozca para algo que ya existe».

Ese debate hace reflexionar sobre la posible nueva etiqueta que debería recibir el responsable de definir la estrategia de identidad y reputación, salvaguardar los recursos y activos intangibles, y facilitar la captación de ingresos económicos para evitar la confusión con el perfil referido a las relaciones informativas. El profesional que asume estas responsabilidades, «trabajando junto a un comité ejecutivo y con poder en plaza», según Cebrián, podría denominarse «director de estrategia de identidad corporativa».

Por tanto, existe la posibilidad de reconsiderar la denominación que adquiere la figura del *dircom*, que en la actualidad esta mutando hacia el CRO (*chief reputation officer*) en el entorno del deporte, y etiquetarla como «director de estrategia de identidad corporativa». De este modo se conseguiría definir de inicio la función de este nuevo profesional en el seno de los clubes deportivos.

## 5. Conclusiones finales

El deporte profesional supone un gran foco de interés social, goza de una innegable repercusión mediática y genera un destacable impacto económico. No obstante, la academia ha mantenido históricamente una distancia respecto a la gestión deportiva en general y concretamente hacia la comunicación y el *marketing* en el deporte.

Desde este estudio posicionado en la perspectiva de la imagen corporativa se plantea la necesidad de aplicar un nuevo paradigma en la gestión de la comunicación y *marketing* de los clubes deportivos.

En un sector donde no existe una perspectiva estratégica de la comunica-

ción y el *marketing* y donde persisten paradigmas caducos, se propone un paradigma caracterizado por algunos rasgos inherentes a la gobernanza excelente de las organizaciones en el siglo XXI como la integración de técnicas y funciones, la multidireccionalidad, la polivalencia o universalidad y la ética o la corresponsabilidad.

Su principal rasgo puede ser la unión de las funciones de *marketing* y comunicación en una sola dirección (Hopwood, 2005: 178). Mientras que en otras organizaciones ambas funciones pueden estar separadas o subordinadas una sobre la otra, en este ámbito se considera oportuno integrar completamente las dos funciones en una sola dirección. La base del negocio de una entidad deportiva, así como la comercialización y generación de ingresos, está asociada al propio espectáculo competitivo (Chadwick y Beech, 2004) y a la identidad del club (Toyos y Agudo, 2003). Esa suma de historia, proyecto y cultura (Villafañe, 1999) que es capaz de seducir y obtener la absoluta lealtad de sus públicos.

Así, la gestión de la identidad y de la comunicación determinará la generación de esos recursos como dos caras de la misma moneda. Por tanto, deben gestionarse desde un prisma único. Lacasa<sup>5</sup> afirma en este sentido que «La combinación de ambas disciplinas consigue un resultado mayor que si se desarrollaran ambas y luego se sumara».

Los expertos también avalan la posición multidireccional de la organización y la corresponsabilidad con su entorno. La gran mayoría coincide en señalar como condición imprescindible la participación de los distintos públicos en las decisiones de la organización a partir de una comunicación bidireccional, independientemente de los procesos y vías para tal flujo informativo (estudios de imagen, investigación del consumidor o políticas de participación). Quizá la consideración y reconocimiento de los grupos de interés sea ese denominador común. Abejón<sup>6</sup> manifiesta que «el club es una institución cultural y social y tiene una dimensión de respuesta absoluta en la forma en la que se relaciona con su comunidad de aficionados, con sus empleados cualificados, los jugadores, etc. Un club que no se relaciona de forma fluida y estructurada bien canalizada con sus propios aficionados, tiene numerosos problemas».

Dicho modelo se inspira en la planificación estratégica de toda la organización y en la vinculación de la estrategia de comunicación y *marketing* a la visión corporativa de la organización. Una vez establecida esta jerarquía, el área de comunicación y *marketing* estipula sus grandes responsabilidades: establecimiento de una estrategia, guarda de los activos y recursos intangibles, y generación de ingresos económicos. Los objetivos de comunicación (la percepción y reconocimiento por parte de los públicos) y los de *marketing* (satisfacción del consumidor y rentabilidad) quedan totalmente fundidos.

Para satisfacer la visión del área y por extensión la visión corporativa se proponen una serie de técnicas, herramientas, funciones y áreas de trabajo integradas por ambas funciones directivas, puesto que si obviamos el destinatario de sus ac-

ciones (público o consumidor) comunicación y *marketing* comparten procedimientos y sistemas similares en su praxis.

El modelo también alumbra la posibilidad de reconocer la etiqueta de un nuevo profesional que dirija esta área. Si bien en la gran empresa el *dircom* tiene un perfil claramente estratégico, en el entorno del deporte este término se ajusta más bien al «jefe de prensa». Por esta razón, se propone la utilización del término «director de estrategia de identidad corporativa» para definir la función de este profesional en el seno de los clubes deportivos que se responsabiliza de la estrategia de comunicación y *marketing*, de la guardia de los intangibles y de la generación de recursos. Es decir, se unifica la orientación hacia el mercado y la orientación hacia las relaciones. Es un salto notable respecto al «director de comunicación», que genera contenidos informativos y atiende a los medios de comunicación, y al «director de *marketing*», que ofrece soportes publicitarios y activos patrocinables.

Por último, se considera que la aplicación del modelo y de la figura profesional permitirá conseguir el «reconocimiento institucional de forma paralela a la propia competición deportiva». Aunque es complejo verificar este argumento puesto que los clubes deportivos son organizaciones singulares cuyo fin más notorio y origen de la atracción que establece con sus aficionados nace de la participación de su equipo en una competición, los expertos acreditan esta consideración. Martínez<sup>7</sup> apunta bien claro: «no nos engañemos, el resultado es importante. Hay quien dice que los resultados deportivos son efímeros. Cierto, pero si tienes una estructura eres capaz de sobrevivir en los buenos y en los malos resultados». Fernández Beltrán<sup>8</sup> igualmente indica que «los valores identitarios de un club son el corazón del negocio. Si hubiera una gestión estratégica de todos esos factores emocionales, habría sin duda alguna, una menor dependencia del resultado deportivo». En definitiva, la aplicación del modelo supone una traslación conceptual que según Campos<sup>9</sup> supone pasar «de la cultura del deporte a la cultura de los valores». ■

## Notas

- I1** Dirección de correspondencia: Guillermo Sanahuja. Departament de Ciències de la Comunicació, Universitat Jaume I. Av. Sos Baynat, s/n. E-12071, Castelló de la Plana, UE.
- I2** El profesional participó en la etapa de contraste de la investigación, tal y como indica la tabla 1.
- I3** El profesional participó en la etapa de contraste de la investigación, tal y como indica la tabla 1.
- I4** El profesional participó en la etapa de contraste de la investigación, tal y como indica la tabla 1.
- I5** El profesional participó en la etapa de contraste de la investigación, tal y como indica la tabla 2.
- I6** El profesional participó en la etapa de contraste de la investigación, tal y como indica la tabla 2.
- I7** El profesional participó en la etapa de contraste de la investigación, tal y como indica la tabla 1.
- I8** El profesional participó en la etapa de contraste de la investigación, tal y como indica la tabla 2.
- I9** El profesional participó en la etapa de contraste de la investigación, tal y como indica la tabla 1.

## Bibliografía básica

- ALLOZA, A.; OLIVER, X. (2009). *Atrapados por el consumo*. Madrid: LID.
- ÁLVAREZ-GAYOU, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México D. F.: Paidós Educador.
- ARCEO, A. (2003). «El fútbol y las relaciones públicas en España». *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI* [Quito], núm. 84, pp. 26-33.
- BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, J. (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.
- CAPRIOTTI PERI, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Libros de Empresa.
- CHADWICK, S.; BEECH, J. (coord.) (2004). *The business of sport management*. Harlow, Regne Unit: Prentice Hall.
- CHADWICK, S.; HAMIL, S. (2010). *Managing football: An international perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- COSTA, J. (2008). *El dircom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- FERRAND, A.; McARTHUR, S. (2009). *Marketing the sports organization: Building networks and relationships*. Oxon, Regne Unit: Routledge.
- GRUNIG, J.; HUNT, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- HOPWOOD, M. (2005). «Applying the public relations function to the business sport». *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* [Bristol: International Marketing Reports], vol. 6, núm. 3, pp. 175-188.
- (2010). «Sport marketing public relations». En: HOPWOOD, M.; KITCHIN, P.; SKINNER, J. *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- LÓPEZ LITA, R. (2000). *La comunicación: la clave del bienestar social*. Madrid: El Drac.
- (2001). *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Castellón: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- LÓPEZ TRIANA, I.; SOTILLO, S. (2009). «La gestión de los recursos intangibles empresariales». *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial* (en línea), núm. 11. <<http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/15cuaderno0000005399.pdf>> [Consulta: 7 febrero 2011].
- MASTERMAN, G. (2009). *Strategic sports event management: Olympic edition*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. (1999). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- MORALES SERRANO, F. (2006). *La comunicación planificada*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat de Barcelona. Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació.
- MULLIN, J.; HARDY, S.; SUTTON, W. (1999). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

## GUILLERMO SANAHUJA PERIS

- MUT CAMACHO, M. (2010). «Rumbo tras la perspectiva comparada del director de comunicación». *Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación* (Lomas de Zamora, Argentina: Universidad Nacional de Lomas de Zamora), año v, núm. 14, pp. 25-39.
- PEDERSEN, P.; MILOCH, K.; LAUCELLA, P. (2007). *Strategic sport communication*. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- PÉREZ GONZÁLEZ, R. A. (2002). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- RODRÍGUEZ ARDURA, I. (coord.) (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada del marketing*. Barcelona: UOC.
- SLOT, G. C.; DITTMORE, S. W.; BRANVOLD, S. E. (2006). *Sport public relations: Managing organizational communication*. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- TOYOS, F.; AGUDO, A. (2003). *Marketing del fútbol*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- WILCOX, D. L.; CAMERON, G. T.; XIFRA, J. (2006). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. 8.ª ed. Madrid: Pearson.