



LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL FÚTBOL

AUTOR: ESTEBAN AMARIS EGURROLA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADOR
SOCIAL CON ÉNFASIS EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Directora: ADRIANA TOBÓN BOTERO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

BOGOTÁ

2018

REGLAMENTO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA ARTÍCULO 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Bogotá, D.C., de 2018

Bogotá D.C., 13 de Noviembre de 2018

Marisol Cano Busquets

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Pontificia Universidad Javeriana

Respetada Decana,

Le presento a continuación mi Trabajo de Grado titulado “**Las Relaciones Públicas en el Fútbol**”, una comparación entre el manejo que se le da a éstas en el escenario internacional; Europa Occidental específicamente, y el escenario nacional, teniendo en cuenta los requerimientos que exige la carrera.

Espero que esta investigación sea de su interés y resulte enriquecedora para usted, pues refleja los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y sus altos estándares de calidad, con el objetivo de dejar en alto el buen nombre de la Pontificia Universidad Javeriana y de su presente alumno.

Cordialmente,



Esteban Amaris Egurrola

C.C 1020780150

Bogotá, 13 de noviembre de 2018

Doctora

MARISOL CANO BUSQUETS

Decana Facultad de Comunicación y Lenguaje

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Bogotá

Estimada Doctora:

Reciba un saludo. Me permito presentar el trabajo de grado **“Las relaciones públicas en el fútbol”**, del estudiante Esteban Amaris Egurrola, identificado con C.C 1020780150 para optar al título de Comunicador Social en el campo profesional de Organizacional.

El trabajo mezcla su pasión por el fútbol con el aporte que éste puede recibir como industria en función de sus públicos desde las relaciones públicas. Contrasta la experiencia de equipos europeos con la gestión que se ha hecho en Colombia para plantear a los equipos del país, recomendaciones que permitan potenciar la marca, fortalecer las relaciones con los aliados e inscribirse en el contexto internacional.

El estudio es relevante para la comunicación organizacional porque aborda el tema en un ámbito corporativo complejo como es el de las entidades deportivas como negocio y como espectáculo de entretenimiento que promueve el encuentro, que mueve el interés de sus públicos y recibe toda la atención mediática sin mayor esfuerzo; áreas todas en las que se puede desempeñar un comunicador organizacional. La bibliografía utilizada es actual, interesante y está acorde con el interés de esta investigación.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adriana Tobón B.', with a stylized flourish at the end.

ADRIANA TOBÓN B.

HS

PTG-E-2

Referencia: Formato Proyecto Trabajo de Grado

Código Espacio para la CTG.

FORMATO PROYECTO TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

IDENTIFICACIÓN

Título del Trabajo de Grado: Nombre provisional, corto, creativo, con subtítulo explicativo

Aprobado por: Nombre de Profesor Firma: Galca Nota: 45 def.

Profesor Proyecto II: Asesor: Adriana Tobón.

Campo Profesional en el que inscribe el proyecto: Elija un elemento.
(Puede inscribir el trabajo en uno o dos campos profesionales o no asociarlo a ninguno)

Doble Programa: No: Si: Cual: Nombre programa.

Modalidad de Trabajo:

Monografía Teórica	<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis
Sistematización Experiencias	<input type="checkbox"/>	Producto
Práctica por proyecto	<input type="checkbox"/>	Asistencia Investigación

Palabras Clave: Relaciones públicas, Fútbol, Deporte Colombia

Fecha Inscripción:

Estudiantes

Esteban Amarís Egurrola D.I. 1020780150

Nombres y apellidos completos D.I. número.

Nombres y apellidos completos D.I. número.

Asesor Propuesto: Nombres y Apellidos.

Departamento al que está adscrito el asesor: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

El Asesor de Trabajo de Grado

Es el orientador(a) del proceso investigativo, que está a cargo del estudiante, según las modalidades de Trabajo de Grado de la Facultad.

Sus deberes son los siguientes:

- Firmar el presente compromiso de asesoría con el estudiante.
- Orientar al estudiante en lo referente a los enfoques conceptuales y las metodologías de investigación y/o procedimientos técnicos y artísticos propios de la modalidad de Trabajo de Grado seleccionada y la calidad del producto o informe correspondiente.
- Orientar al estudiante acerca de la información bibliográfica adecuada para su Trabajo de Grado.
- Establecer con el estudiante, en la primera sesión de asesoría, el plan de trabajo para el semestre, especificando la justificación, los objetivos, una metodología y unas actividades de evaluación. Las fechas y horas de las sesiones de asesoría también deberán cumplir 18 horas de contacto al semestre.
- Dar cumplimiento a los compromisos adquiridos en el plan de trabajo elaborado para el semestre.
- Preparar las sesiones de asesoría para que de ellas se obtenga el máximo provecho.
- Informar a la Coordinación de Trabajos de Grado cualquier irregularidad que se presente durante el semestre.
- Asistir a la sustentación del Trabajo de Grado que dirige.
- Si el Asesor es profesor de planta, el eventual incumplimiento de sus compromisos de tutoría incidirá negativamente en la evaluación de su desempeño. Si no es profesor de planta, dicho incumplimiento incidirá negativamente en la remuneración de su trabajo y no será tenido en cuenta en adelante para el desempeño de esta labor en la Facultad de Comunicación y Lenguaje.

El Estudiante

Es el autor del Trabajo de Grado y tiene bajo su responsabilidad el proceso de planeación, producción y sustentación del mismo, bajo la orientación del Asesor. Para iniciar el proceso, el estudiante debe tener un proyecto aprobado por el Profesor de Proyecto Profesional II.

Sus deberes son los siguientes:

- Firmar el Compromiso de Asesoría y entregarlo al profesor de Proyecto II adjuntando el anteproyecto. Este requisito es indispensable como parte del desarrollo de la asignatura.
- Dar cumplimiento a los compromisos adquiridos en el plan de trabajo elaborado para el semestre con su asesor.
- Asistir puntualmente a las sesiones de Asesoría de Trabajo de Grado establecidas en el plan semestral.
- Hacer entrega puntual de los trabajos parciales o finales, o informes requeridos por el Asesor.
- Informar oportunamente a la Coordinación de Trabajos de Grado sobre cualquier anomalía en la relación con el proceso de Asesoría de Trabajo de Grado.
- Desarrollar, presentar y sustentar su Trabajo de Grado dentro de los plazos establecidos y según las normas particulares de la Carrera de Comunicación.
- Si no entrega el Trabajo de Grado dentro de las fechas establecidas, deberá volver a matricular la asignatura Trabajo de Grado y pagar su valor correspondiente.

Facultad de Comunicación y Lenguaje - Carrera de Comunicación Social

Transversal 4ª. No. 42-00 Piso 6° Edificio Rafael Arboleda, S.J. PBX. 320 83 20 Ext.4635
Bogotá, D.C.

Tanto el Asesor(a) como Estudiante (s) se comprometen a cumplir las cláusulas anteriores, dentro del tiempo establecido para el desarrollo del Trabajo de Grado (un semestre académico, 18 semanas), para lo cual suscriben sus respectivas firmas.

Firma estudiante 1.

c.c. 1020780150
Tel. fijo 6420727
Tel Cel.: 3014251579
Email: esteban-amaris@javeriana.edu.co
Campo profesional: Organizacional



Firma Asesor
c.c. 30.308.007 Manizales
Tel fijo: 2884029
Tel Cel. 3102395353
Email: a.tobonb@javeriana.edu.co
Email: adriana.tobon.botero@gmail.com

Firma estudiante 2.

c.c. número.
Tel. fijo número.
Tel Cel.: número.
Email: institucional
Campo profesional: Elija una opción.

Profesor: Planta Cátedra
Horas dictadas a la semana: número 6
Departamento: escribir texto. *Comunicación*

Periodo en el que matricula Trabajo de Grado:

Firma estudiante 3.

c.c. número.
Tel. fijo número.
Tel Cel.: número.
Email: institucional
Campo profesional: Elija una opción.

Firma estudiante 4.

c.c. número.
Tel. fijo número.
Tel Cel.: número.
Email: institucional
Campo profesional: Elija una opción.

FORMATO **RESUMEN** DEL TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el Resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

Título del Trabajo: Las relaciones públicas en el fútbol.

Autor:

Esteban Amaris Egurrola C.C 1020780150

Campo profesional: Comunicación organizacional

Asesor del Trabajo: Adriana Tobón B.

Tema central:

Relaciones públicas en el fútbol de Europa Occidental y Colombia

Subtemas afines:

- Relaciones públicas, relaciones públicas en el fútbol
- Marca, identidad corporativa
- Redes sociales
- Fútbol
- Comunicación de crisis

Fecha de presentación:

Mes: Noviembre

Año: 2018

Páginas: 118

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. Objetivo o propósito central del Trabajo:

Estudiar comparativamente la gestión de las relaciones públicas a partir del caso de un equipo del fútbol colombiano con respecto al escenario de Europa Occidental teniendo en cuenta el contexto histórico de las relaciones públicas, los modelos, las tácticas y las estrategias.

2. Tabla de Contenido

- Introducción
- Justificación
- Estado del arte
- **Capítulo 1.** Contexto histórico de las relaciones públicas en Europa, EE.UU. y Colombia
- **Capítulo 2:** El rol de la comunicación y las relaciones públicas en el fútbol de Europa occidental.
- Capítulo 3. El rol de las relaciones públicas en el fútbol en Colombia.
- Bibliografía

3. Autores principales

Antonio Castillo Esparcia: Introducción a las relaciones públicas.

Dante Panzeri: Fútbol dinámica de lo impensado.

Gloria C. Fajardo, Adriana M. Flórez: Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, ejes de la comunicación “Guías de conceptos y saberes”.

José María Gay de Liébana: La gran burbuja del fútbol, los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo.

Jorge Valdano: Fútbol: El juego infinito, el nuevo fútbol como símbolo de la globalización.

Maria Hopwood, Paul Kitchin, James Skinner: Sport public relations and communication.

Simon Kuper: Fútbol contra el enemigo, un fascinante viaje alrededor del mundo en busca de los vínculos secretos entre el fútbol, el poder y la cultura.

Steven G. Mandis: La fórmula REAL MADRID.

4. Conceptos clave

- Relaciones públicas, relaciones públicas en el futbol

- Deporte, fútbol, espectáculo
- Marca, imagen de la marca
- Comunicación de crisis
- Espectadores, hinchas, periodistas
- Globalización
- Redes sociales
- Interacción

5. Proceso metodológico

En este trabajo de grado se realizó un proceso comparativo por medio de un análisis de las prácticas de relaciones públicas enfocadas en el fútbol en Europa occidental y Colombia, específicamente con un equipo de este país, Millonarios. En adición, se analizó el funcionamiento de las relaciones públicas en el fútbol colombiano con base en la siguiente forma de medición:

- **Medición de la exposición:** se hace mediante monitoreo de medios a partir de recortes de prensa recolectados. Asimismo, se hace un seguimiento a los movimientos de las redes sociales: conversación, *engagement* y aumento de seguidores por medio de la herramienta *socialbackers* que permite analizar la gestión de redes sociales que le dan los equipos de fútbol en Europa Occidental como caso de éxito y en Colombia como país a analizar.

La investigación está dividida en varios momentos. En primera instancia se recopiló la información citada en la bibliografía tomada de textos académicos, tesis, artículos investigativos entre otros formatos, para poder realizar un recuento teórico de lo investigado previamente sobre el tema, a través de distintos autores expertos en el campo como los son Antonio Castillo, Dante Panzeri, José Valdano, José María Gay de Liébana, Simon Kuper entre otros estudiosos. Seguido de esto se realizó un análisis en el cual se resaltaron argumentos relevantes por cada categoría de la investigación, retomando los conceptos principales que hicieron parte de los inicios de las relaciones públicas en Europa Occidental y Colombia pues de esta forma se logra dar un mayor desarrollo al trabajo.

Seguido de esto se definió qué son las relaciones públicas desde dos autores de gran pertinencia Xifra y Wilcox, para poder analizar de qué forma se ponen en práctica la Relaciones Públicas en los países previamente mencionados y qué aspectos faltan o se pueden fortalecer en su aplicación en los mismos, específicamente en Colombia. Por otro lado, se realizó un análisis de la aplicación de las Relaciones Públicas en equipos reconocidos de fútbol en Europa Occidental y en el fútbol colombiano, escogidos por su número de seguidores y la capacidad de impacto que tienen en las masas. Para esto se utilizaron las siguientes técnicas de investigación: **entrevista y estudio de caso**. Las entrevistas fueron aplicadas a 8 expertos en campos como mercadeo, relaciones públicas, periodismo, comunicación deportiva y colaboradores de instituciones vinculadas directamente con el Fútbol como la Federación Colombiana de Fútbol y Millonarios Fútbol Club. En cuanto al estudio de caso se realizó un análisis en el campo deportivo de Europa Occidental específicamente en el fútbol vinculado a

casos de éxito como los equipos Real Madrid y Arsenal y en Colombia en el equipo Millonarios.

Finalmente se realiza una comparación en la que se destacan las entrevistas realizadas y la información recolectada a través del estudio de caso, la medición de la exposición y el análisis de la información, para dejar expuestas las falencias y virtudes de las Relaciones Públicas en el fútbol colombiano y cómo el ejemplo del manejo de estas en Europa Occidental puede generar guías y estrategias para mejorar la situación en el ámbito futbolero nacional.

6. Reseña del Trabajo

El fútbol y las relaciones públicas son dos personajes que conviven en un mismo ecosistema y son interdependientes. En este trabajo se hará un análisis comparativo del comportamiento de estos dos ‘personajes’ en distintos escenarios del mundo. Entre ellos están Europa Occidental y Colombia.

En primera instancia se hará un recuento histórico sobre los dos conceptos, en los escenarios previamente mencionados analizando los modelos, las tácticas y las estrategias para llegar al contexto colombiano. De igual manera detallará la comparación el caso de un equipo de fútbol colombiano con respecto al escenario de Europa occidental.

Las herramientas esenciales para realizar este análisis serán las redes sociales, pues la digitalización de las entidades deportivas ha ido fomentando estas nuevas tendencias para interactuar de una forma mucho más cercana e inmediata con sus respectivos públicos y con sus clientes fundamentales, en este caso, los hinchas.

III. PRODUCCIONES TÉCNICAS O MULTIMEDIALES

1. Formato:

Material escrito

2. Material audiovisual o impreso:

N/A

Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Comunicación y Lenguaje Carrera de Comunicación Social - Coordinación de Trabajos de Grado

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
- Único Formato aceptado por la Facultad -

<p>Profesor Proyecto Profesional II: Claudia Pilar García Fecha: Mayo de 2018 Calificación: Asesor Propuesto: Adriana Tobón Botero Tel: 3143603482 Fecha: Octubre 2018 Coordinación Trabajos de Grado: Fecha inscripción del Proyecto: Segundo semestre académico de 2018</p>

I. DATOS GENERALES

Estudiante: Esteban Amaris Egurrola

Campo Profesional: Comunicación organizacional

Fecha de Presentación del Proyecto: Octubre 2018

Tipo de Trabajo:

Teórico: X **Sistematización de Experiencia:** ____ **Producción:** ____

Profesor de Proyecto Profesional II: Claudia Pilar García

Asesor Propuesto: Adriana Tobón Botero

Título Propuesto: Las relaciones públicas en el fútbol

II. INFORMACIÓN BÁSICA

A. PROBLEMA

1. ¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?

Teniendo en cuenta el rol de las relaciones públicas en el deporte en países primermundistas de Europa Occidental como Alemania, España, Inglaterra, entre otros y en contraste con los países que aún están en proceso de crecimiento como Colombia, aparecen dificultades para la

vinculación con fundamentación teórica de las relaciones públicas, que obstaculizan la gestión la comunicación organizacional de la forma que exige este mundo globalizado.

Es importante investigar este tema porque el rol que cumplen los comunicadores en las relaciones públicas en el deporte no parece ser valorado ni desarrollado adecuadamente como en otros países. Por ello, se debe investigar y argumentar el por qué las relaciones públicas en Colombia deben ser una disciplina estructurada. Con el diagnóstico de las prácticas que se implementan en Colombia de la RR.PP. se podrán sacar semejanzas y diferencias para poder adaptar a través de la evaluación de los diferentes modelos, tácticas y teorías europeas y estadounidenses para ajustarlas en Colombia.

2. ¿Por qué es importante investigar ese problema?

Este trabajo permitirá realizar una profunda investigación teórica de los modelos, las tácticas y teorías de las relaciones públicas en el deporte, específicamente en los equipos de fútbol en Europa Occidental. De manera simultánea se valorará el funcionamiento de las relaciones públicas en Colombia, por medio de una comparación, tomando en cuenta un caso en específico, es decir un equipo de fútbol o una organización deportiva en este país y generar una propuesta con nuevos modelos que puedan desempeñarse en Colombia teniendo en cuenta sus debidas características.

Por lo mencionado previamente, es de suma importancia resaltar este tema, haciendo énfasis en el fútbol desde la perspectiva del relacionista público, para exponer su gran impacto en un ámbito que no es tan reconocido ni está tan desarrollado en Colombia. Las relaciones públicas han desempeñado un rol fundamental en las organizaciones, sobre todo en las instituciones deportivas. Según Karina Sánchez , en su artículo titulado “Las redes sociales también son relaciones públicas”, aquellas organizaciones que tienen por separado su relación con los medios y la presencia en los medios son consideradas anticuadas.

3. ¿Qué se va a investigar específicamente?

Se hará un documento investigativo teórico de las tácticas, modelos y teorías de las relaciones públicas en el deporte, específicamente en el fútbol que existen en Europa y en Colombia. De igual manera se hará una evaluación simultánea al funcionamiento de las relaciones públicas en el fútbol de Colombia por medio de las herramientas medibles que ofrecen las relaciones públicas que son la medición de producción; esta herramienta otorga la dirección de la empresa u organización una idea o resultados de la productividad del personal o del público pero no será tenida en cuenta en esta investigación, y la medición de la exposición se hace mediante los recortes de prensa , menciones de la TV o radio y en los impactos en los medios de comunicación. Para finalizar con una propuesta contundente sobre los nuevos modelos que podrían funcionar el en país a pesar de las particularidades que tiene.

I. A. Objetivos

Pregunta de Investigación:

¿Para qué estudiar comparativamente la gestión de las relaciones públicas a partir del caso de un equipo del fútbol colombiano con respecto al escenario de Europa Occidental teniendo en cuenta el contexto histórico de las relaciones públicas, los modelos, las tácticas y las estrategias?

1. Objetivo General:

Estudiar comparativamente la gestión de las relaciones públicas a partir del caso de un equipo del fútbol colombiano con respecto al escenario europeo teniendo en cuenta el contexto histórico de las relaciones públicas, los modelos, las tácticas y las estrategias.

2. Objetivos Específicos (Particulares): Especifique qué otros objetivos se desprenden del Proyecto. ¿Qué tipo de metas se propone cumplir para lograr el objetivo general?

- Definir los modelos, las tácticas y las estrategias de relaciones públicas en el balompié europeo que puedan ser factibles en el contexto colombiano del fútbol.
- Analizar las falencias existentes en el contexto colombiano de los modelos de relaciones públicas en el fútbol con el fin de justificar la necesidad de insertar un modelo de relaciones públicas europeo dentro del país.
- Plantear recomendaciones que pueden aportar a retomar las relaciones públicas de manera positiva desde la perspectiva del fútbol.

TABLA DE CONTENIDO

I.	Introducción	17
II.	Pregunta de investigación	18
III.	Objetivos	19
IV.	Justificación	19
V.	Capítulo I	
	5.1 Estado del arte	25
	5.2 Referencia histórica de las RR.PP en Europa, EE.UU y Colombia	28
VI.	Capítulo II	
	6.1 MARCO TEÓRICO	35
	Relaciones públicas	
	Las organizaciones deportivas	
	Relaciones públicas en el deporte	
	Gestión de las relaciones con los públicos en el deporte	
	Deporte	
	Fútbol	
	Espectáculo	
	Marca	
	Globalización	
	Espectadores, hinchas, periodistas	
	Comunicación de crisis	
	Redes sociales	
	6.2 MARCO METODOLÓGICO	60
VII.	Capítulo II: El rol de la comunicación y las relaciones públicas en el fútbol de Europa occidental	
	62
	7.1 Marca, mercadeo y uso de Redes sociales.....	70
	7.2 Manejo de Relaciones Públicas en el fútbol de Europa Occidental	74
VIII.	Capítulo III: Una comparación entre el manejo de las Relaciones Públicas en el fútbol Colombiano y el Europeo	
	8.1 El fútbol en Colombia	79
	8.2 Manejo de la comunicación y las relaciones públicas: Millonarios vs. clubes de Europa Occidental	82
	8.3 Recomendaciones	90
IX.	Conclusiones	91
X.	Bibliografía	93
XI.	Anexos	
	11.1 Tabla #26	100
	11.2 Entrevistas	101
	11.2.1 Antonio Casale	
	11.2.2 Guillermo Arango	
	11.2.3 Daniel Azcárate	
	11.2.4 Juan Pablo Schweitzer	
	11.2.5 Felipe Maldonado Jacobsen	

TABLA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. “The most popular sports in the world”

Gráfica 2. Las ganancias de los clubes europeos de la Champions League disputada en el año 2014-15.

Gráfica 3. Contratos patrocinadores de los equipos de fútbol

Gráfica 4. Evolución de las relaciones públicas

Gráfica 5. Pioneros de las relaciones públicas

Gráfica 6: Diferencias de las RR:PP y periodismo

Gráfica 7. Evolución de las relaciones públicas.

Gráfica 8. Públicos de los clubes

Gráfica 9. Tipos de interacciones

Gráfica 10. Ciclo de las relaciones públicas.

Gráfica 11. Promoción y desarrollo del deporte

Gráfica 12. Tipos de organizaciones deportivas

Gráfica 13. Evolución de las RR.PP

Gráfica 14. Porcentaje de interés al deporte

Gráfica 15. Ranking de habitantes por país interesados en fútbol

Gráfica 16 Redes sociales más popular en el mundo

Gráfica 17. Penetración del internet por región

Gráfica 18. Concepción de las RR.PP

Gráfica 19. Miembros de Ligas europeas

Gráfica 20. Caída y subida de los coeficientes de equipos UEFA

Gráfica 21. Ganancias de los equipos de fútbol Europa.

Gráfica 22. Precios de Boletería en los estadios de fútbol en Europa por equipos

Gráfica 23. Precios de boletería por ligas

Gráfica 24. Promedio de asistencia por ligas

Gráfica 25. Seguidores por Red Social

Gráfica 26. Cambio de nacionalidad de los dueños extranjeros a través del tiempo.

Gráfica 27. Comparación de respuestas Tito Puceti y Pablo Schweitzer

Gráfica 28. Organigrama Millonarios FC

Gráfica 29. Promedio de asistencia a los estadios fútbol colombiano

Gráfica 30. Proyecto económico y deportivo sostenible

Gráfica 31. Monitoreo contenido redes sociales

I. INTRODUCCIÓN

Todo trabajo de investigación responde a intereses que se basan en motivaciones personales, académicas y profesionales, éste nace de una experiencia de vida de la infancia, por eso me permito hacer la introducción a título personal y no en la forma de tercera persona que se estilaba en documentos académicos; aporta al estudio de la comunicación organizacional y da cuenta de la formación para optar al título profesional.

En lo que respecta al interés personal, desde muy pequeño me gustó darle patadas a una pelota. La disciplina y otros valores que se aprenden a partir de la práctica de los deportes y la recreación fueron inculcados en mi vida por mi familia, luego incorporé estos valores a mi vida. El fútbol y el automovilismo siempre fueron los deportes que acompañaron mi formación como persona, como hincha, como un fanático que disfruta de los triunfos de su equipo y de sus deportistas preferidos.

Vale la pena recordar un fragmento de uno de mis escritores favoritos, el uruguayo Eduardo Galeano en su libro *“El fútbol a sol y sombra”* que hace una comparación de esos dos conceptos, hincha y fanático. El hincha para el escritor uruguayo es aquel que cuando llega el domingo “huye de su casa y acude al estadio”, “prefiere emprender la peregrinación hacia este lugar donde puede ver en carne y hueso a sus ángeles batiéndose a duelo contra los demonios de turno” (Galeano, 2007); mientras el fanático lo define como “el hincha en manicomio”, una persona que está enferma por su club, que va envuelta en la bandera de su equipo al que nunca deja de alentar y es capaz de dejar la vida por esos colores, es el que hace parte de las famosas barras bravas que vienen siempre haciendo “mucho ruido y mucho lío” (Galeano, 2007).

Me identifico con los dos conceptos, soy una mezcla de ambos, para mí la distracción y el escape de la cotidianidad está, como dice el autor, en ese templo donde se realiza el juego, en el estadio, pero como fanático evito generar o ser parte del lío y el conflicto. Tengo claro que los hinchas son una representación del equipo y que cuando portan su camiseta distintiva hay una identidad, aspecto de imagen que no se debe dejar de lado, pues utilizar la indumentaria convierte a quien la porta en casi un referente o un ejemplo a seguir, y llevarla en situaciones no apropiadas puede llevar a peligrosas generalizaciones que ponen en riesgo el nombre del equipo, de la federación, del club y de sus seguidores.

Dicha concepción la tienen pocos, pues se han visto casos en los que vándalos y delincuentes hacen y deshacen, destruyen la ciudad llevando puesta las camisetas de sus equipos y son identificados en noticias como éstas: “hincha de Santa Fe se coló en el transmilenio” (FM, 2018) o “Distrito impone sanción a hinchas de Millonarios por desmanes” (El Tiempo, 2018). El efecto de estas acciones genera un impacto negativo, no solo para el club, que intenta promover los valores institucionales, sino para el resto de los hinchas que quieren dejar su nombre y el de su club en alto, sin ningún tipo de opacidad.

Tuve la gran experiencia de asistir al mundial de Rusia 2018. Allí me di cuenta que a los colombianos nos había dado una epidemia. Una epidemia, que tildo como la locura por el fútbol. Ni en Barranquilla me había sentido tan local cuando jugaba Colombia. Cada vez que sonaba el himno en los estadios me erizaba, pero al mismo tiempo se me aguaban los ojos de la emoción, de sentir que estaba en casa. Las 50.000 personas que asistimos al primer partido,

a pesar de la derrota dejamos nuestros pulmones en la cancha. Las calles eran como una marea amarilla, se escuchaban canciones de Shakira, J Balvin, hasta Diomedes. Una locura completa, no había manicomio para tanta locura. Aunque esa locura llegó a tal punto que algunos quisieron dárseles de listos y se volaron algunas normas que estaban estipuladas por los rusos.

No tardamos en ser el hazmerreír internacional. Un personaje entró licor en unos binoculares al estadio, algo que estaba prohibido y esto se volvió mediático. El diario “El Clarín” de Argentina tituló: “Entró a un estadio con licor escondido en binoculares, se viralizó el video y lo despidieron” (Clarín.com, 2018) Ni hablar del otro colombiano que le hizo repetir un montón de barbaridades a una japonesa (El Tiempo, 2018). Ya estábamos dejando el nombre de nuestro país por el piso, sumado a que además tenemos que escuchar ignorancias referidas a Pablo Escobar y la droga, seguido de risas burlonas. Por suerte los buenos éramos más y contagiamos de alegría por donde caminamos, con nuestra esencia. (“En Rusia son más los buenos hinchas colombianos que exaltan la alegría del país”, 2018).

Pasando entonces al interés académico de esta investigación, situaciones como esas que ponen en riesgo la buena reputación muestran que es de suma importancia entender el rol de las relaciones públicas de una entidad, de cara a la opinión pública, a la sociedad, y más cuando son parte del diseño y la gestión de la imagen del fútbol colombiano en los momentos gratos y de éxito, tanto como en los difíciles y de posibles crisis.

A pesar del auge de las relaciones públicas en todas las organizaciones a nivel mundial, en países primermundistas como Estados Unidos, Alemania, España e Inglaterra, entre otros, así como en los países que aún están en proceso de desarrollo como Colombia, se presenta un problema en cuanto a la percepción que se tiene acerca de las funciones a su cargo en las entidades. No obstante, cada vez hay más nuevos profesionales de comunicación que trabajan en dicha disciplina, que se incorporan en los sectores empresariales tanto a nivel nacional como internacional y que encuentran en las entidades deportivas y en los mismos deportistas una opción para mostrar el impacto de sus acciones en la estrategia organizacional, en la marca personal y en el negocio.

II. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿ Para qué estudiar comparativamente la gestión de las relaciones públicas a partir del caso de un equipo del fútbol colombiano con respecto al escenario de Europa Occidental teniendo en cuenta el contexto histórico de las relaciones públicas, los modelos, las tácticas y las estrategias?

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Estudiar comparativamente la gestión de las relaciones públicas a partir del caso de un equipo del fútbol colombiano con respecto al escenario europeo teniendo en cuenta el contexto histórico de las relaciones públicas, los modelos, las tácticas y las estrategias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los modelos, las tácticas y las estrategias de relaciones públicas en el balompié internacional que puedan ser factibles en el contexto colombiano del fútbol.
- Analizar las falencias existentes en el contexto colombiano de los modelos de relaciones públicas en el fútbol con el fin de justificar la necesidad de insertar un modelo de relaciones públicas europeo dentro del país.
- Plantear recomendaciones que pueden aportar a retomar las relaciones públicas de manera positiva desde la perspectiva del fútbol.

IV. JUSTIFICACIÓN

Las relaciones públicas han sido utilizadas como una acción de comunicación en el ámbito gubernamental, en la milicia, en entidades del sector privado y del público; sin importar el tamaño de las compañías o su alcance éstas han apoyado la estrategia relacionada con la comunicación interna y externa, tanto en aspectos de formación como en la aproximación comercial a los clientes, la publicidad, el posicionamiento de marca y la reputación.

Es relevante, entonces investigar y argumentar por qué las relaciones públicas son una disciplina consolidada y en auge a nivel mundial para analizar sus prácticas en las entidades de fútbol en el país colombiano con el fin de encontrar las semejanzas y las diferencias que hay entre Europa Occidental y Colombia y poder destacar falencias y virtudes a mejorar en el manejo de las Relaciones Públicas en el fútbol a nivel nacional. Esto a través del análisis de los diferentes modelos, tácticas y estrategias europeas que se podrían aplicar en Colombia con el fin de innovar.

El fútbol es de los deportes que más fanáticos tiene en el mundo. Según un estudio de (Sawe, 2018) es el deporte que mayor número de seguidores tiene y el más popular en el mundo. Analizar la combinación de las relaciones públicas y el deporte, dos temas que hoy en día tienen mucho impacto en la sociedad es de suma relevancia, pues al indagar por estos como métodos que funcionan de manera conjunta e interdependiente son más las dudas y confusiones que se presentan que las respuestas certeras.

Puesto	Deporte	Seguidores estimados a nivel mundial	Lugar primario de influencia
1	Fútbol	4 mil millones	Global
2	Cricket	2.5 mil millones	Reino Unido, Australia, Canadá y otros países de la Mancomunidad de Inglaterra.
3	Hockey	2 mil millones	Europa, África, Asia y Australia
4	Tennis	Mil millones	Global
5	Voleibol	900 Millones	Norte América y Europa Occidental
6	Ping pong	875 Millones	Global
7	Basquetbol	825 Millones	Global
8	Baseball	500 Millones	Estados Unidos, países del caribe y Japón
9	Rugby	475 Millones	Reino Unido, Argentina, Australia, Nueva Zelanda
10	Golf	450 Millones	Europa occidental, Asia oriental, and América del Norte.

Gráfica 1. tomada de “The most popular sports in the world” (Sawe, 2018)

¿Por qué el fútbol es un deporte tan famoso? Cinco criterios permiten catalogarlo como el más popular (Total Sportek, 2018):

1. Base global y total de audiencia en TV.
2. Ofertas de derechos de TV.
3. Endosos y patrocinios.

4. Salario promedio del deportista en liga élite.
5. Presencia en redes sociales.

El fútbol tiene fanáticos de costa a costa, en Europa es un estilo de vida, una vocación. El Mundial de Fútbol no solo es el evento de equipos más visto a nivel global, también es el mejor remunerado en el mundo deportivo. Es el deporte más accesible a nivel global, son muy pocas personas que no han pateado un balón.

El fútbol es dominante en varias naciones, tales como Inglaterra, Francia, España y Alemania. En Suramérica representa para muchos un proyecto de vida; en Brasil, Argentina y otros países de este continente muchos niños anhelan ser como los jugadores que han convertido en sus ídolos.

La Copa Mundial de Fútbol, según las estadísticas, fue vista por 3.4 mil millones de personas que observaron en algún momento el Mundial disputado en Brasil 2014 (www.fifa.com, 2018), haciendo que este evento, con una gran ventaja sobre los demás, se posicionará como el suceso más contemplado en la historia de los deportes. De hecho, la final fue vista por 700 millones de personas.

De igual forma, este deporte tiene las competiciones mejor pagadas en el deporte. Por ejemplo, la Champions League, el torneo más importante de clubes de Europa, organizado por la confederación UEFA, donde participan 54 países, entrega al ganador alrededor de €100 millones de euros (Sawe, 2018). Cuatro de las cinco competiciones que mejor remuneran a los equipos son los grandes torneos de fútbol (Champions League, Copa Mundial de la FIFA, Europa League y UEFA EURO).

En la siguiente tabla, está una explicación más detallada de las ganancias de los clubes europeos de la Champions League disputada en el año 2014-15. En este campeonato, los finalistas fueron Juventus y Barcelona. El equipo catalán quedó campeón y a pesar de ello el equipo italiano generó más ingresos que el campeón. Esto sucede porque la UEFA establece el ingreso de cada liga de acuerdo con su ranking. Las ligas tales como la inglesa, la italiana, la francesa o la española están mejor remunerados que las de otros países no tan reconocidas como las de Ucrania y Rusia, entre otras. De igual forma, la Juventus por haber llegado más lejos que los otros equipos de su país en la edición previa, recibe un mejor premio.

Teams	Play-off	Participation bonus	Performance bonus	Market pool	Round of 16	Quarter-finals	Semi-finals	Final	Total (€)
Group A									
Malmö FF	2,100,000	8,600,000	1,000,000	7,405,000					19,105,000
Olympiacos FC		8,600,000	3,000,000	14,653,000					26,253,000
Club Atlético de Madrid		8,600,000	4,500,000	23,223,000	3,500,000	3,900,000			43,723,000
Juventus Football Club		8,600,000	3,500,000	58,200,000	3,500,000	3,900,000	4,900,000	6,500,000	89,100,000
Group B									
FC Basel 1893		8,600,000	2,500,000	3,255,000	3,500,000				17,855,000
Liverpool FC		8,600,000	2,000,000	22,997,000					33,597,000
PFC Ludogorets 1945	2,100,000	8,600,000	1,500,000	2,435,000					14,635,000
Real Madrid CF		8,600,000	6,000,000	25,645,000	3,500,000	3,900,000	4,900,000		52,545,000
Group C									
Football Club Zenit	2,100,000	8,600,000	2,500,000	5,929,000					19,129,000
AS Monaco FC		8,600,000	4,000,000	32,395,000	3,500,000	3,900,000			52,395,000
Bayer 04 Leverkusen	2,100,000	8,600,000	3,500,000	10,922,000	3,500,000				28,622,000
SL Benfica		8,600,000	2,000,000	3,947,000					14,547,000
Group D									
Arsenal FC	2,100,000	8,600,000	4,500,000	17,681,000	3,500,000				36,381,000
Galatasaray A.Ş.		8,600,000	500,000	9,494,000					18,594,000
RSC Anderlecht		8,600,000	2,500,000	4,529,000					15,629,000
Borussia Dortmund		8,600,000	4,500,000	16,897,000	3,500,000				33,497,000
Group E									
Manchester City FC		8,600,000	3,000,000	30,752,000	3,500,000				45,852,000
AS Roma		8,600,000	2,000,000	35,318,000					45,918,000
PFC CSKA Moskva		8,600,000	2,000,000	7,613,000					18,213,000
FC Bayern München		8,600,000	5,000,000	23,965,000	3,500,000	3,900,000	4,900,000		49,865,000
Group F									
Paris Saint-Germain		8,600,000	4,500,000	35,657,000	3,500,000	3,900,000			56,157,000
FC Barcelona		8,600,000	5,000,000	24,627,000	3,500,000	3,900,000	4,900,000	10,500,000	61,027,000
APOEL FC	2,100,000	8,600,000	500,000	2,508,000					13,708,000
AFC Ajax		8,600,000	2,000,000	11,679,000					22,279,000
Group G									
Sporting Clube de Portugal		8,600,000	2,500,000	3,418,000					14,518,000
Chelsea FC		8,600,000	5,000,000	22,130,000	3,500,000				39,230,000
FC Schalke 04		8,600,000	3,000,000	13,816,000	3,500,000				28,916,000
NK Maribor	2,100,000	8,600,000	1,500,000	1,575,000					13,775,000
Group H									
FC Shakhtar Donetsk		8,600,000	3,500,000	4,446,000	3,500,000				20,046,000
FC Porto	2,100,000	8,600,000	5,000,000	4,263,000	3,500,000	3,900,000			27,363,000
FC BATE Borisov	2,100,000	8,600,000	1,000,000	1,265,000					12,965,000
Athletic Club	2,100,000	8,600,000	2,500,000	10,261,000					23,461,000
Clubs eliminated in UCL play-off									
	21,000,000								21,000,000
Total for 32 clubs	42,000,000	275,200,000	96,000,000	492,900,000	56,000,000	31,200,000	19,600,000	17,000,000	1,029,900,000
Allocated to the European Club Association in accordance with its memorandum of understanding with UEFA									3,525,000
Total (€)									1,033,425,000

Gráfica 2. Tomado de : Total Sportek. 2018)

Adicionalmente, la Premier League, la primera división, es decir, la liga élite de Inglaterra es la liga deportiva más vista en el mundo. Se transmiten los partidos en alrededor de 212 departamentos y tuvo cerca de 14 millones de espectadores durante toda la temporada de 2013/2014. En cuanto a los negocios hechos con los patrocinadores también son los protagonistas del mercado deportivo. (Gay de Liébana, J. (2016)

La marca deportiva Adidas le paga 75 millones de libras esterlinas al club inglés Manchester United, es uno de los contratos más jugosos del mundo. A continuación, el top 10 de los contratos más altos que se han tenido entre los clubes y los proveedores más importantes, quienes crean uno de los implementos más importantes para el club, su indumentaria.

# POS	CLUBES	MARCA	CONTRATO	DURACIÓN
-------	--------	-------	----------	----------

			ANUAL €	DE CONTRATO
1	Barcelona (nuevo contrato)	Nike	112 millones	2018-2028
2	Manchester United	Adidas	84 millones	2015-2025
3	Chelsea (nuevo)	Nike	67 millones	2017-2032
4	Bayern Múnich	Adidas	47 millones	2015-2030
5	Real Madrid	Adidas	38 millones	2012-2020
6	Barcelona (contrato pasado)	Nike	39 millones	2008-2018
7	Chelsea (contrato pasado)	Adidas	33 millones	2013-2017
8	Arsenal	Puma	33 millones	2014-2019
9	Liverpool	Puma	28 millones	2012-2018
10	Juventus (nuevo contrato)	Adidas	22 millones	2016-2022
11	AC Milán	Adidas	21 millones	2013-2023
12	PSG	Nike	21 millones	2013-2022
13	Manchester City	Nike	16 millones	2013-2019

Gráfica 3. Tomado de : Total Sportek. (2018)

Siguiendo la exposición de ejemplos contundentes para afirmar que el fútbol es el deporte más famoso, visto y preferido por la sociedad a nivel global, hay otro aspecto que, a pesar de no tener al atleta mejor pago, cuenta con tres futbolistas en la lista de los 10 mejores atletas pagados del mundo : Lionel Messi de Argentina (USD \$84 millones), Cristiano Ronaldo de Portugal (USD\$61 millones) y Neymar de Brasil (USD\$73 millones), vale la pena recalcar que dos de ellos son sudamericanos y han brillado entre las glorias europeas.

Por último, las redes sociales han transformado la forma de comunicarse gracias a la innovación digital. Ahora las organizaciones que no tienen presencia en ellas son consideradas arcaicas. Esta transformación también ha impactado la industria del deporte; la gran mayoría de jugadores con su marca personal y equipos cuenta con redes sociales como un medio esencial para interactuar con sus principales públicos. Los equipos españoles son los que más seguidores

tienen, Barcelona y Real Madrid cuentan con más de 100 millones en las redes de Instagram, Facebook y Twitter, y la figura pública en el ámbito del deporte con más seguidores es el portugués Cristiano Ronaldo con 264 millones. (Hookit, 2018)

Es por ello que es importante realizar una investigación acerca de los modelos, las tácticas y teorías de las relaciones públicas en el deporte, específicamente en los equipos de fútbol en Estados Unidos y Europa para compararlos con su funcionamiento en Colombia con el fin de enriquecer el conocimiento acerca del papel que cumplen en la estrategia y el negocio de los equipos de fútbol o de una organización deportiva para plantear propuestas que incorporen nuevos modelos que puedan adoptarse en Colombia, teniendo en cuenta las particularidades y contexto del país.

De igual manera, se hará una revisión del funcionamiento de las relaciones públicas en el fútbol de Colombia con base en las siguientes formas de medición: 1) medición de producción; herramienta que otorga a la dirección de la empresa u organización una idea o resultados de la productividad del personal o del público, y 2) medición de la exposición que se hace mediante monitoreo de medios partir de los recortes de prensa y en las redes sociales.

V. Capítulo 1

5.1 ESTADO DEL ARTE

El estado del arte de una investigación es definida por la Real Academia Española (RAE) como “un calco inapropiado de la expresión inglesa state-of-art”. En contexto, se entiende como los últimos avances sobre un tema en específico, la última tecnología, el estado de la cuestión, entre otros (Rodríguez & Carrasco, 2018). Es un trabajo complejo pero muy útil, ya que ayuda a la construcción de un análisis y expone el estado en el que se encuentra el tema a investigar.

La búsqueda de información tuvo en cuenta el catálogo de la biblioteca de la Universidad Javeriana y el repositorio institucional que alberga los trabajos de grado de todas las carreras. Se encontró que una estudiante Dayana Carolina Cortés de Comunicación social había realizado un proyecto de grado sobre las relaciones públicas llamado “*Aproximación de las relaciones públicas en Colombia como disciplina*”. De igual manera, hubo otros tres documentos de grado útiles para el análisis de este trabajo de grado: “*Manual de las relaciones públicas*” escrito por José Antonio Benavides, “*Lo que no te contaron de las relaciones públicas en la universidad*” realizado por Alejandra Zuleta y “*Las relaciones públicas de las organizaciones colombianas a través de Facebook*” escrito por María Daniela Rodríguez.

El libro titulado “*relaciones públicas y comunicación organizacional*” escrito por Gloria Fajardo y Adriana Nivia inician con la exposición de la evolución de las rr.pp y posteriormente las definen. Un apartado que vale la pena resaltar es la relevancia que le dan a la opinión pública, materia prima de las relaciones públicas.

En la actualidad se ven casos que confunden las RR.PP con otras disciplinas, se las asemeja con la publicidad y el mercadeo cuando se exponen los nuevos escenarios en los que se involucran. En este trabajo se le da prelación a las que relaciones públicas de los equipos de fútbol en Colombia donde no son concebidos como clubes, sino como organizaciones y por ende son administradas como tal.

El trabajo de grado de José Benavides es importante porque plantea que en muchas ocasiones cuando el comunicador trabaja en agencias de relaciones públicas y comunicaciones no se siente capaz de utilizar herramientas efectivas para establecer relaciones positivas con los medios de comunicación en Bogotá o en el resto del país. También, porque expone temas como la persuasión y la opinión pública, la influencia de las actitudes, el tipo de evidencia para persuadir a las personas, la manera de influir a la opinión pública y los líderes de opinión como catalizadores en las masas. Un aspecto que vale la pena rescatar de este trabajo es el de la cuidadosa redacción que deben tener las relaciones públicas, pues cualquier error o imprecisión puede poner en riesgo la percepción de una organización.

La siguiente investigación redactada por María Rodríguez trata el problema sobre la falta de información acerca de las posibilidades que ofrece la red social Facebook para que pueda ser identificada como una herramienta de las relaciones públicas. Este proyecto de grado no me

sirve, pues hoy en día todas las entidades deportivas cuentan con una página de Facebook donde se publican todos los contenidos que tengan que ver con el club deportivo.

Otro trabajo revisado es el de Alejandra Zuleta que tiene como objetivo exponer un análisis detallado de todo lo que se hace cuando se trabaja en el ámbito de las relaciones públicas, que en cierto modo es una herramienta para exponer sobre esta área laboral que es comúnmente conocida como la relación existente entre la prensa y una organización, pero esta abarca muchos más aspectos.

Para estudiar la importancia de y la repercusión social que tiene un deporte como el fútbol se tomó el texto *“Futbol y redes sociales”* escrito por Antonio Castillo. En este texto el autor resalta que las relaciones públicas están compuestas por una actividad fundamental en la gestión de la comunicación con los públicos que tienen los clubes de fútbol; estos vienen siendo los fanáticos o hinchas que son muy activos y tienen un alto grado de reactividad.

Con este ejemplar, el objetivo principal es estudiar el rol de las redes sociales en los clubes que tienen una gran cantidad de ingresos. Para lograr este objetivo, se va a desempeñar una metodología que estudia el impacto de los clubes en las redes sociales, el número de los seguidores, el grado de interacción que hay entre los fanáticos y los clubes, sus contenidos y temáticas.

Hay que definir varios conceptos previamente mencionados. Según el escritor uruguayo Eduardo Galeano y su libro *“El fútbol a sol y sombra”* donde le rinde un homenaje al fútbol tildándolo como “la música del cuerpo, fiesta de los ojos” exponiendo la estructura de uno de los negocios más lucrativos del mundo, define los conceptos de hincha, fanático, jugador y fútbol. Para el novelista uruguayo, el fútbol es “un juego que se ha convertido en espectáculo, con pocos protagonistas y muchos espectadores.

Como se puede analizar, desde hace unos años, los novelistas han expuesto su posición ante la modernización de este deporte como industria, él y otros novelistas que han publicado libros sobre fútbol están en contra. Esto es relevante, pues en el fútbol, las relaciones públicas se han implementado a medida que éste se ha ido transformando en industria.

El texto *“Estrategias de marketing”* escrito por Juan Francisco Nogales tiene como objetivo principal resaltar la importancia que tiene el marketing en el mundo del deporte. Durante los últimos años se han producido numerosos e importantes avances en el estudio y en la formalización del marketing aplicado al área de los servicios, los cuales obligan a actualizar los planteamientos y enfoques que se siguen en su aplicación.

Los estudios más recientes en la utilización del marketing en las entidades deportivas demuestran que la aplicación aislada del marketing tradicional no es suficiente, por sí solo, para asegurar el éxito de mercado y que es necesario complementarlo con otras dos disciplinas desarrolladas en gran parte en el sector servicios y llegar, de esta manera, a un enfoque nuevo y específico de marketing deportivo.

Define el marketing interactivo, también denominado (interrelacional), como aquél que se basa no en la transacción sino en la implicación personal de los socios con el club a través de la

construcción de relaciones consistentes, duraderas y relevantes. En el caso específico de los clubes deportivos su función sería tratar de potenciar la eficacia de las interrelaciones club deportivo - socio con el propósito de elevar en estos la percepción de la calidad total de los servicios deportivos ofrecidos por la entidad, lo cual permitirá elevar los niveles de satisfacción de los socios/abonados y, de esa manera, consolidar su lealtad con el club manteniendo altos los niveles de repetición de compra de abonos (Nogales, 2010).

Expone también el marketing interno como la necesidad de los clubes deportivos de buscar incesantemente la calidad en sus servicios, para aumentar de este modo la percepción de calidad por parte de sus socios y con ello incrementar su satisfacción y la repetición de compra, igual que el interactivo. Todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio, será inútil si no se cuenta con la participación, decidida y voluntaria de todo el personal del club deportivo. Es aquí donde entra el marketing interno.

“Podríamos definir el marketing interno como en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal y club deportivo que tienen como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación hacia la calidad del servicio que es necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la entidad o deportiva”. (Nogales, 2010).

“El Marketing es la clave para resolver estas cuestiones, proporcionando herramientas para investigar el mercado y conocer apropiadamente a la competencia y a nuestro propio socio”. (Nogales, 2010). “El marketing interno procura que el personal del club se integre a los objetivos de los socios y abonados para que, por medio de su logro, se puedan alcanzar los objetivos de la organización deportiva”. (Nogales, 2010)

Las definiciones previamente expuestas ayudan a la comprensión de los métodos y técnicas que hoy en día muchos clubes de fútbol utilizan, explican la gestión de la relación entre su personal y el club deportivo que apunta a lograr posicionamiento de marca y un alto nivel de calidad para ser reconocida. En síntesis, el marketing también viene siendo una herramienta de relaciones públicas ya que proporciona información para investigar el mercado, conocer de manera adecuada la competencia y los propios socios.

Con este proyecto también se analiza el papel que desempeñan las redes sociales en los equipos más populares del mundo. Para ello, se desarrolla una metodología que estudia qué presencia tienen en las redes sociales, el número de seguidores, qué grado de interacción se produce entre clubes y públicos y los contenidos y las temáticas de los textos de las redes sociales. La herramienta que permitirá realizar este análisis es conocida como *Socialbakers*, esta es una compañía a nivel mundial que se encarga de analizar los medios sociales. Los resultados muestran un público activo, pero con intervenciones relacionadas con los resultados futbolísticos y una gestión comunicativa unidireccional por parte de los clubes.

En este análisis se debe tener en cuenta el concepto de interacción, que según la RAE es “una acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, personas, agentes, fuerzas, funciones etc. Las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram se crearon con la

finalidad de que la sociedad pudiera interactuar por la web sin la necesidad de verse en persona. Este potencial ha sido tenido en cuenta para otras funcionalidades, en especial para las ventas.

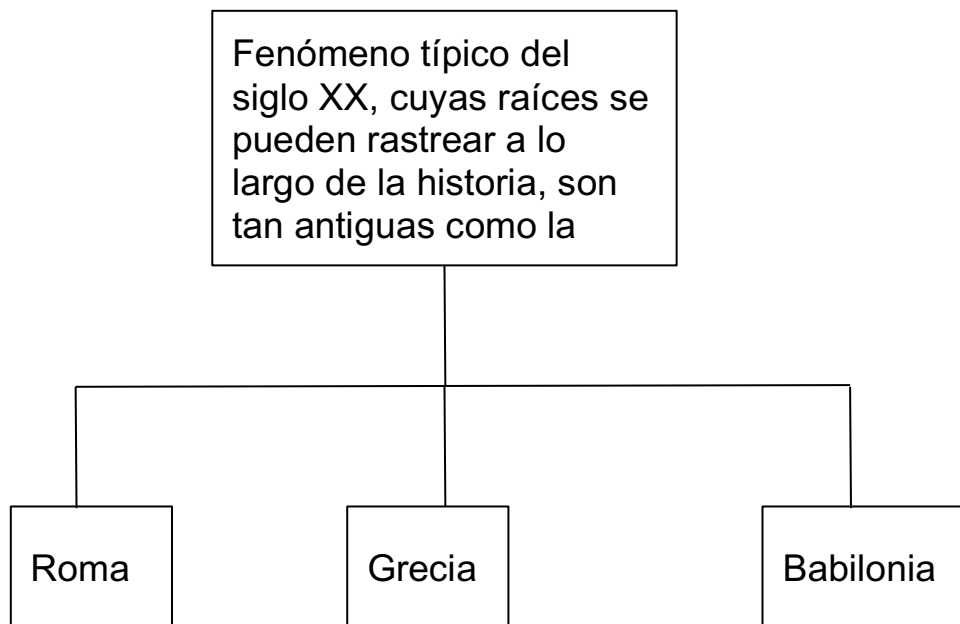
Las corporaciones tienen unos aspectos en cuenta para animar a sus respectivos públicos a generar una interacción a partir de objetivos claros; elegir de una manera adecuada los canales de comunicación dependiendo de la edad de la audiencia que se tenga es crucial. Es de suma importancia también tener en cuenta el lenguaje y la empatía para conectar y tener éxito. La identidad de la marca, sus atributos, es el factor diferencial.

5.2 Referencia histórica de las RR.PP en Europa, EE.UU y Colombia

Para desarrollar este trabajo se realizó una búsqueda detallada sobre las relaciones públicas en Colombia. Se encontró una gran diversidad de autores que han escrito sobre el tema en general y en el deporte a nivel internacional. A pesar de esto, en Colombia las relaciones públicas en el deporte no han sido tan desarrolladas como en otros países.

Se hizo una revisión de la historia y se encontró que muchas acciones de relaciones públicas se manifestaban en las antiguas civilizaciones, en el viejo mundo, aún sin definir el término: Julio César en el año 59 A.C., líder militar y político romano, presentaba sus informes épicos mediante un comunicado llamado “Acta Diurna”; en 1066, el Tapiz de Bayeux, popularmente conocido como el Tapiz de la Reina Matilde, lienzo bordado del Siglo XI, relataba los hechos previos a la conquista normanda de Inglaterra que concluyó en la batalla de Hastings; y en el siglo XVII, la iglesia Católica utilizó la propaganda para “propagar” el evangelio, entre otras. López, C. (2013).

Al hacer referencia al los orígenes de las RR.PP se debe citar a Wilcox, Cameron & Xifra, autores del libro “Relaciones públicas: estrategias y tácticas” quienes explican que “los inicios se remontan en Grecia, Roma y Babilonia, donde las personas eran persuadidas por los diferentes líderes con el fin de aprobaran las leyes que expedían y la religión que se imponían, recurriendo a diferentes acciones, medios y técnicas como la comunicación interpersonal, los discursos, el arte , la literatura, los actos públicos y los sondeos” (Wilcox, Cameron & Xifra, 2006).

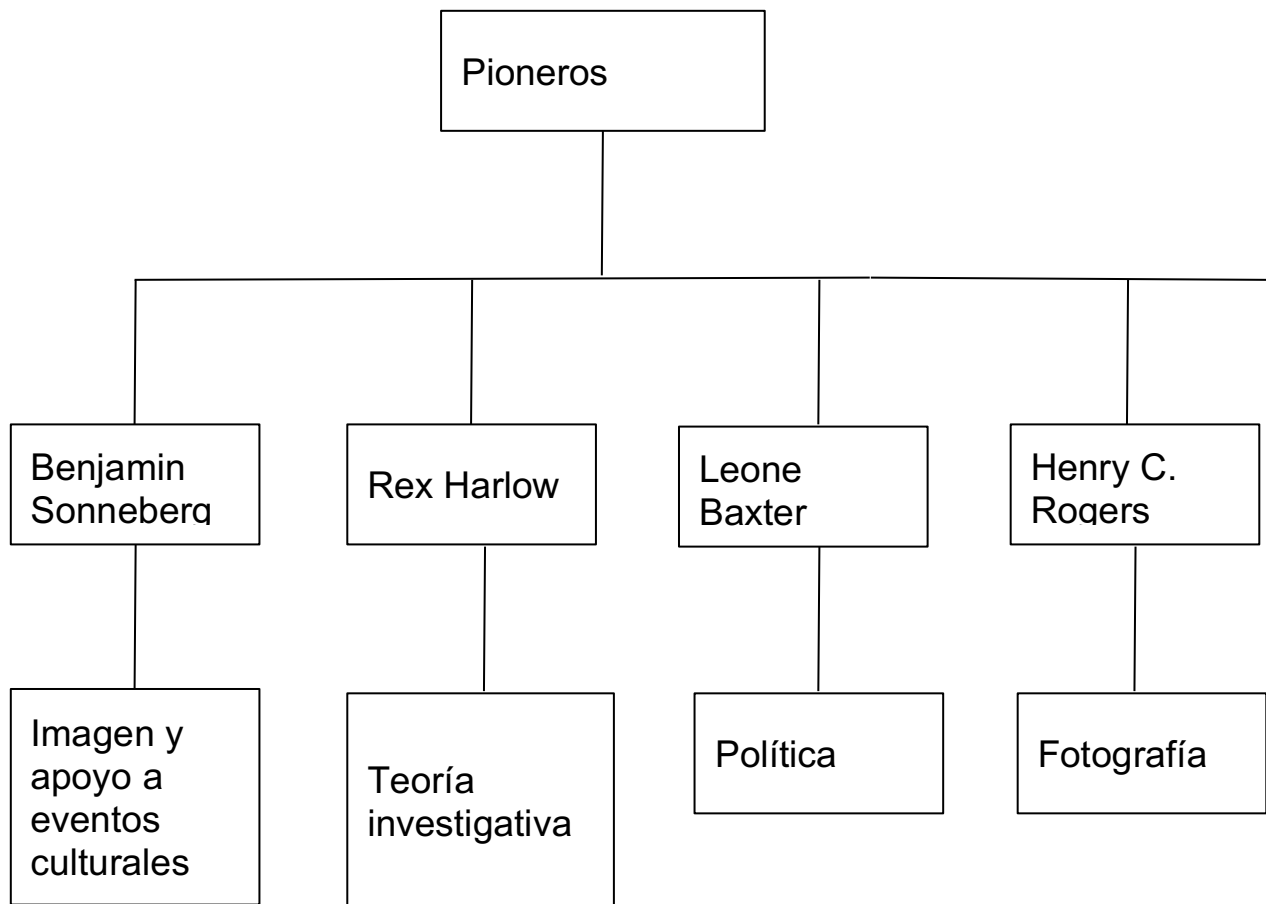


Gráfica 4. Evolución de las relaciones públicas. Tomado de Wilcox, Cameron & Xifra, 2006.

De acuerdo con López, C (2013), a partir del Siglo XIX comienza a utilizarse el término relaciones públicas, utilizado por Thomas Jefferson como máximo mandatario de Estados Unidos en 1807 en un discurso al Congreso. George Westinghouse, empresario, fue quien estableció el primer departamento de relaciones públicas para afrontar su lucha contra Thomas Edison en la famosa “guerra de las corrientes” que tuvo como protagonistas a dicho inventor con su patrocinador J.P. Morgan y a Nikola Tesla que trabajaba bajo el patrocinio de Westinghouse. Un lío de patentes industriales que todavía se puede estudiar y genera riqueza de conocimientos. En 1882 también se utilizó el término en una conferencia en la *Yale Law School* por parte de Dorman Eaton, abogado que entregó los títulos a la promoción de ese año.

De acuerdo con el texto publicado por (Fajardo & Nivia, 2016) los pioneros que también se deben tener en cuenta de las relaciones públicas son: Benjamin Sonneberg, editor estadounidense y fundador de la revista literaria “Grand Street”, Rex harlow, escritor estadounidense, Leone Baxter y Henry C Rogers.

Gráfica 5. Pioneros de las relaciones públicas



Tomado de (Fajardo & Nivia, 2016)

El recuento histórico cronológico de la evolución de las rr.pp según Wilcox, Cameron & Xifra Wilcox, D. et al. (2006), es el más completo y acertado:

- 1800-1865: Creciente importancia de la opinión pública, se debatían diversos temas.
- 1865-1900: Hay un suceso trascendental, la depresión económica en USA?. No se tenía en cuenta la ventaja de tener la opinión del público a favor.
- 1889: La empresa manufacturera estadounidense Westinghouse, transmite su propia identidad como empresa.
- 1906: Por una crisis de trabajadores mineros, una compañía norteamericana del sector contrata a Ivy Lee, conocido como padre práctico de las RR.PP, quien humanizó la profesión y destacó la importancia de hacer concordar la información pública con la privada. Este momento es icónico, pues es la primera vez que una entidad se compromete con la libertad de expresión.
- 1914: Rockefeller solicita a Lee trabajar en sus compañías, también por una huelga. La idea de Lee para atacar esta contingencia es la transparencia comunicativa, hace pública la situación económica de cada una de sus empresas para justificar el salario de sus trabajadores.
- 1919-1929: Edward Bernays, llamado el padre teórico de las RR.PP, proclama la necesidad de escuchar al público y trabajar en función de sus necesidades.
- 1929-1941: En los años de la Gran Depresión se hace necesario reivindicar a las empresas y explicar su contribución al sistema económico. Después de la Segunda

Guerra Mundial hubo un crecimiento en todas las áreas de las relaciones públicas, las empresas abrieron departamentos y ampliaron los ya existentes.

- 1946: La caída de los regímenes fascistas europeos lleva al surgimiento de asociaciones nacionales que agrupaban a los profesionales de las relaciones públicas.
- 1948: Se funda el primer Instituto de Relaciones Públicas en Gran Bretaña.
- 1950: Surgen asociaciones en Grecia, Bélgica, Suiza, Italia y España.
- 1955: Se crea la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA) en Londres.
- Las asociaciones se agrupan, en una organización, la Confederación Europea de Relaciones Públicas (CERP). De igual manera se crea la Federación Interamericana de Relaciones Públicas, reconocida por la OEA.
- 1984: La Confederación Europea de Relaciones Públicas se convierte en CONFIARP, Confederación Interamericana de Relaciones Públicas.
- A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, los empresarios comprenden gracias a los conflictos sociales de la época, la importancia de contar con una imagen positiva, por ello incorporan técnicas y nuevas formas de comunicación en situaciones de crisis dentro de sus estrategias.
- En la primera mitad del siglo XX ocurren acciones encaminadas a actuar sobre la opinión pública, y los medios de comunicación adquieren una importancia mayor.

Basándose en lo mencionado, se puede pensar que las relaciones públicas como tal iniciaron en Estados Unidos, aunque en el libro “ Today’s public relations: an introduction”, dice que los expertos no se ponen de acuerdo respecto de su origen, la mayoría argumenta que vinieron a ser un oficio remunerado apenas en la primeras década de 1900; entre 1914 y 1918, en la Primera Guerra Mundial, se utilizaron para convencer a la sociedad norteamericana de que era necesario entrar en la guerra. Posteriormente, entre los años 1919 y 1929, se introducen como una disciplina universitaria y se publica el primer libro de relaciones públicas. López, C (2013).

La noción de la opinión pública ha venido cambiando a través del tiempo. En la edad media, se hablaba de *vox populi*, la voz del pueblo. En Roma el César utilizaba los medios para enterarse de cómo era percibido su mandato por sus subordinados con el objetivo de medir las opiniones y tener un recuento más certero.

Sócrates es el mayor incursor del concepto de relaciones públicas, propone que por medio de la retórica era posible manipular a las masas y persuadir los fines del orador. Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). Cutlip y Bernays se atrevieron a dar sus consideraciones sobre las rr.pp.; para Cutlip, son “un conjunto de opiniones individuales, sobre el proceso dinámico. (1998:47) y para Bernays “el relacionista público debe trabajar con ese material vago y mal comprendido: la opinión pública”. (1998:47)

La opinión pública está presente y la moderación debe estar hilada con ella, hay que tenerla a favor de la organización, por eso las acciones deben ser impecables para dar una percepción de transparencia. El resultado de esto será emprender una relación favorable entre las empresas y sus respectivos *stakeholders*; estos grupos son catalogados con “un poder real o potencial de influir en las decisiones gerenciales” Fajardo, G., & Nivia, A. (2016).

La medición de la opinión pública se puede hacer, según Cutlip & Center (2001), a partir de cuatro factores:

- **Orientación:** definida como una disposición positiva, negativa o neutra, algunos casos a favor, en contra o diferente, es reflejada por los medios de comunicación.
- **Intensidad:** Se presenta con fuerza, en total acuerdo, desacuerdo o total desacuerdo, a partir de los sentimientos públicos.
- **Estabilidad:** Se manifiesta en un tiempo determinado, misma orientación e intensidad, se puede ver afectada por hechos significativos o crisis.
- **Apoyo de la información:** Hay conocimiento público sobre el tema, mide el grado en que las personas piensan en que su opinión es compartida.

Es de suma importancia resaltar la diferencia que hay entre las RR.PP y el periodismo y la opinión pública.

Semejanzas	Diferencias periodismo	Relaciones públicas
Ambas recopilan, sintetizan y transiten información	-Comunicar es un fin en sí mismo. -Dirigido a un público masivo. -Utiliza medios de comunicación -Compuesto por menos elementos	-Dirigido a un público segmentado -Utilizan una multitud de canales

Gráfica 6. Tomado de: De Durán, A (2018)

En tiempos más recientes, según el libro “Introducción a las relaciones públicas” escrito por Antonio Castillo, investigador y profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona, se dice que el nacimiento de las relaciones públicas se da cuando “una determinada sociedad adquiere plena conciencia de que existe una necesidad de intercomunicación social y al mismo tiempo, de que el medio presuntamente idóneo para satisfacerla exige unos conocimientos o aptitudes y un esfuerzo, susceptibles de construir una profesión autóctona”. (Castillo Esparcia, 2010).

La búsqueda de información también tuvo en cuenta el catálogo de la biblioteca de la Universidad Javeriana y el repositorio institucional que alberga los trabajos de grado de todas las carreras. Se encontró que una estudiante Dayana Carolina Cortés de Comunicación social había realizado un proyecto de grado sobre las relaciones públicas llamado “*Aproximación de las relaciones públicas en Colombia como disciplina*”. De igual manera, hubo otros tres documentos de grado útiles para el análisis de este trabajo de grado: “*Manual de las relaciones públicas*” escrito por José Antonio Benavides, “*Lo que no te contaron de las relaciones públicas en la universidad*” realizado por Alejandra Zuleta y “*Las relaciones públicas de las organizaciones colombianas a través de Facebook*” escrito por María Daniela Rodríguez.

El trabajo de grado de José Benavides es importante porque plantea que en muchas ocasiones cuando el comunicador trabaja en agencias de relaciones públicas y comunicaciones no se siente capaz de utilizar herramientas efectivas para establecer relaciones positivas con los

medios de comunicación en Bogotá o en el resto del país. También, porque expone temas como la persuasión y la opinión pública, la influencia de las actitudes, el tipo de evidencia para persuadir a las personas, la manera de influir a la opinión pública y los líderes de opinión como catalizadores en las masas. Un aspecto que vale la pena rescatar de este trabajo es el de la cuidadosa redacción que deben tener las relaciones públicas, pues cualquier error o imprecisión puede poner en riesgo la percepción de una organización.

Esto último es relevante en el fútbol, pues han existido casos donde los dirigentes o los jugadores de un equipo no tienen buenas relaciones con los medios y se vuelven una pesadilla para la imagen de la institución. En muchas ocasiones las soluciones no han sido las mejores y han empeorado la situación. Establecer buenas relaciones con los medios de comunicación es la garantía de éxito de muchos planes de comunicación y de las estrategias para obtener publicaciones y contar la asistencia de sus periodistas a los eventos, entre otras.

La investigación de María Rodríguez trata el problema de la falta de información acerca de las posibilidades que ofrece la red social Facebook para que pueda ser identificada como una herramienta de las relaciones públicas. A este proyecto no se le encuentra utilidad en este trabajo porque en la actualidad todas las entidades deportivas cuentan con una página de Facebook donde se publican todos los contenidos relacionados con el club deportivo.

El aporte principal de otros autores más enfocados en el fútbol es el definir varios conceptos previamente mencionados. El escritor uruguayo Eduardo Galeano en su libro *“El fútbol a sol y sombra”* rinde un homenaje a este deporte al llamarlo “la música del cuerpo, fiesta de los ojos” y expone la estructura del negocio y sus ganancias, define los conceptos de hinchas, fanático, jugador y fútbol.

Para él, el fútbol es “un juego que se ha convertido en espectáculo, con pocos protagonistas y muchos espectadores, fútbol para mirar, y el espectáculo se ha convertido en uno de los negocios más lucrativos del mundo...” (Galeano, 2010). Muchos como él han criticado la posición ante la modernización de este deporte como industria, pero es precisamente esto lo que ha hecho que las relaciones públicas cobren protagonismo en el fútbol, que hoy es una indiscutible industria. Esto le plantea a la disciplina una lucha con varios antagonistas.

El texto *“Estrategias de marketing”* escrito por Juan Francisco Nogales tiene como objetivo principal resaltar la importancia que tiene el marketing en el mundo del deporte. Durante los últimos años se han producido numerosos e importantes avances en el estudio y en la formalización del marketing aplicado al área de los servicios, los cuales obligan a actualizar los planteamientos y enfoques que se siguen en su aplicación.

Los estudios más recientes en la utilización del marketing en las entidades deportivas demuestran que la aplicación aislada del marketing tradicional no es suficiente, por sí solo, para asegurar el éxito de mercado y que es necesario complementarlo con otras dos disciplinas desarrolladas en gran parte en el sector servicios y llegar, de esta manera, a un enfoque nuevo y específico de marketing deportivo: (Nogales, 2010)

- **El marketing interactivo:** también denominado interrelacional, hace mención del área de la calidad externa. En el caso específico de los clubes deportivos su función sería

tratar de potenciar la eficacia de las interrelaciones club deportivo-socio con el propósito de elevar en estos la percepción de la calidad total de los servicios deportivos ofrecidos por la entidad, lo cual permitirá incrementar los niveles de satisfacción de los socios/abonados y, de esa manera, consolidar su lealtad con el club manteniendo altos los niveles de repetición de compra de abonos para los partidos de la temporada.

El marketing interactivo se basa, por tanto, no en la transacción, sino en la implicación personal con el club por parte de los socios, a través de la construcción de relaciones consistentes, duraderas y relevantes con ellos.

- **Marketing interno:** La necesidad de los clubes deportivos de buscar incesantemente la calidad en sus servicios para aumentar la percepción de calidad por parte de los socios y con ello incrementar su satisfacción y lograr la repetición de compra. Pero todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio, será inútil si no se cuenta con la participación, decidida y voluntaria de todo el personal del club deportivo.

Los espectadores o usuarios de los diferentes servicios que ofrecen los clubes y asociaciones deportivas tienen siempre elevados niveles de exigencia y buscan constantemente su satisfacción a corto plazo. Alcanzado un objetivo se busca rápidamente otro, así tanto en los resultados deportivos de los partidos a los que se asiste como espectador como en el resto de los servicios recibidos del total de la oferta del club, cada vez los socios son mucho más exigentes y tienen menos paciencia en satisfacer sus expectativas”. (Nogales, 2010)

“Podríamos definir el marketing interno como un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal y club deportivo que tienen como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación hacia la calidad del servicio que es necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la entidad o deportiva”. (Nogales, 2010).

“El Marketing es la clave para resolver estas cuestiones, proporcionando herramientas para investigar el mercado y conocer apropiadamente a la competencia y a nuestro propio socio”. (Nogales, 2010). “El marketing interno procura que el personal del club se integre a los objetivos de los socios; actuales y potenciales, abonados para que, por medio de su logro, se puedan alcanzar los objetivos de la organización deportiva”. (Nogales, 2010)

Las definiciones previamente expuestas ayudan a la comprensión de los métodos y técnicas que hoy en día muchos clubes de fútbol utilizan; explican la gestión de la relación del personal con club deportivo que tiene como objetivo lograr una orientación que le de calidad al servicio para lograr posicionamiento de marca y un alto nivel de calidad para que la marca o club sea altamente reconocida.

En síntesis, el marketing viene siendo una herramienta de relaciones públicas ya que proporciona información para investigar el mercado, conocer de manera adecuada la competencia a los propios socios y a otros públicos que tiene el fútbol.

VI. CAPITULO 2

6.1 MARCO TEÓRICO

Para realizar la comparación entre las Relaciones Públicas en el fútbol de Europa Occidental y el manejo de estas en el fútbol colombiano se deben definir las siguientes categorías de estudio:

Relaciones públicas:

Son definidas como la “actividad profesional que se ocupa de **promover** o **prestigiar** la **imagen pública** de una empresa o persona mediante el **trato personal** con diferentes personas o entidades”. Google.com.co. (2018). *Qué son las relaciones publicas - Google Search*. [online] Desde el principio, la humanidad ha estado vinculada a la interacción con terceros. El hombre a través de la historia ha buscado mediar con otros hombres en busca de transmitir un mensaje del cual se desprendan argumentos políticos, sociales, culturales o económicos en la sociedad. Así lo que se hizo desde un principio fue poner en práctica acciones de relaciones públicas al intentar generar empatía y credibilidad en la audiencia sin establecer una categoría de estudio que rigiera y explicara la importancia de las RR.PP.

Uno de los primeros teóricos de las relaciones públicas, Edward Bernays; publicista, periodista e inventor de la teoría de la propaganda, reconocido como su padre, teórico, que las relaciones públicas deben ser entendidas como “un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende”. (Castillo Esparcia, A. 2010)

Plantea que el nacimiento de las relaciones públicas se da y se expande en una determinada sociedad con unas necesidades sociales concretas para satisfacer las demandas por la evolución política, económica y social del siglo XX. Una constante lucha que tuvo el inventor de la teoría de la propaganda fue intentar aportar seriedad y rigurosidad a la actividad de las relaciones públicas, pues fue partidario del reconocimiento legal y académico de esta disciplina abogando por exigir el registro de la licenciatura por parte del Estado a fin de establecer las normas de aptitud y de ética.

Para el publicista austriaco hay ciertas funciones que deben desempeñar las relaciones públicas:

- Definir los objetivos comunes entre las organizaciones y sus públicos
- Asesorar en las formas de relacionamiento con esos públicos para que sean satisfactorias para las dos partes.
- Intentar descubrir, por medio de un proceso investigativo, las diferencias y semejanzas existentes entre la organización y el público.

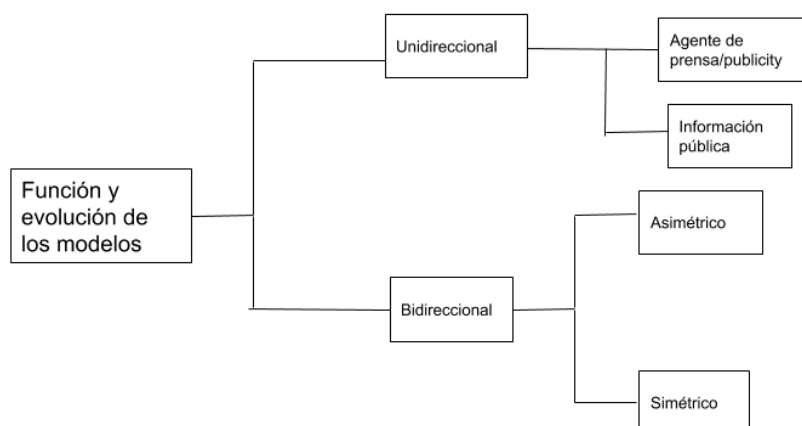
La teoría de las relaciones públicas se observa desde dos perspectivas. Emerge en Estados Unidos estrechamente ligada a las rutinas de trabajo profesional y enfocada en la mejora de las estrategias. Mientras en Europa, exactamente en Francia, se postula a las relaciones públicas

basándose en la necesidad de que el hombre esté por encima de las organizaciones y en que éstas deben llenar las necesidades del ser humano de acuerdo con Wilcox, D. et al. (2006)

El origen y la evolución de las relaciones públicas tanto en Norteamérica como en Europa estuvieron influenciadas por la política de la época. Durante la revolución industrial en Alemania se manifiesta la necesidad de informar al público sobre la realidad de las empresas como fue el caso de *Krupp Company*, hoy en día *ThyssenKrupp*, la cual fue la primera empresa industrial de ese país dedicada a la fundición y forja de acero y que, en cabeza de Alex Krupp, su fundador, decidió informar al público sobre las operaciones de la fábrica. Su hijo y sucesor Friederich Alfred Krupp en el año 1901 fue el pionero en abrir un área de información en una empresa industrial y sirvió como un ejemplo a seguir por las demás. Wilcox, D. et al. (2006)

Las RR.PP no tienen la misma concepción en el mundo. En cada país se conciben de una manera distinta y esto depende de la representación, la consideración y necesidad para aplicarlas según los intereses de las entidades y las políticas gubernamentales.

Según Wilcox, D. et al. (2006), en Estados Unidos el concepto de las relaciones públicas se da con el desarrollo de tres principales funciones:



Gráfica 7. Evolución de las relaciones públicas. Tomado de: Fajardo, G., & Nivia, A. (2016).

- **Publicity:** se basa en “emitir comunicados de prensa a los medios de comunicación sobre las actividades de una organización o un individuo” (Castillo Esparcia, A. 2010). Es una de las primeras maneras de hacer relaciones públicas mediante la publicación de informes a los medios de comunicación durante varios acontecimientos históricos.

- **Agente de prensa:** es aquel que trabaja para lograr publicidad de un individuo, organización, etc. El término es utilizado para definir a aquella persona que genera publicidad para otros. Esta figura está ligada a la industria de los espectáculos, al ámbito literario e incluso a otras áreas. Los actores de cine, los jugadores de fútbol, básquet y otros deportes los contratan para que se encarguen de **promocionarlos**. Estos representantes deben tener una gran habilidad para tratar a los medios de comunicación y, sobre todo, tener la capacidad para gestionar acciones a favor de las personas, especialmente en casos de conflicto o crisis para cuidar la buena reputación entre el público.
- **Asesor:** es el encargado de exponer la información o dar a conocer los mensajes con autenticidad y prontitud, para evitar que las empresas escondan noticias a la prensa, le den largas a la atención de una situación y favorezcan con esto que los mensajes se puedan manipular; por ejemplo, cuando ocurre una crisis corporativa. En este rol el relacionista público debe apoyar a las compañías en el momento de conflicto y saber mantener una buena relación con los medios para que la versión oficial sea la que trascienda a la opinión pública.

Los investigadores Scott Cutlip y Allen Center junto con el teórico James Grunig, son quienes más han teorizado sobre las relaciones públicas. Cutlip, periodista y politólogo junto con Center publicó una de sus obras más importantes, “Effective Public Relations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall”, con el mismo criterio de Bernays, como “una actividad de las organizaciones enfocada a establecer una comunicación recíproca entre organización y opinión pública para influir en ésta.” (Castillo, Esparcia, 2010) Para ellos las relaciones públicas son una disciplina que está enfocada a eso, principalmente.

En el momento de replantear la teoría de las relaciones públicas, Glen Broom, otro investigador académico de las RR.PP. se une a las disertaciones de Cutlip, Grunig y Center, de esta alianza sale una nueva publicación reformula la percepción de las relaciones públicas con las siguientes contribuciones en cuanto al rol de la disciplina:

- Las relaciones públicas como función directiva o gerencial, como una actividad que implica al conjunto de la organización y con la competencia para planificar las actividades.
- La retroalimentación sobre las funciones realizadas para confrontar el beneficio del emisor, que en este caso es la organización, con el del receptor (el público).

Después de los nuevos aportes por parte de los investigadores, las relaciones públicas se calificarían como “una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso”. (Cutlip, Center y Broom, 2001).

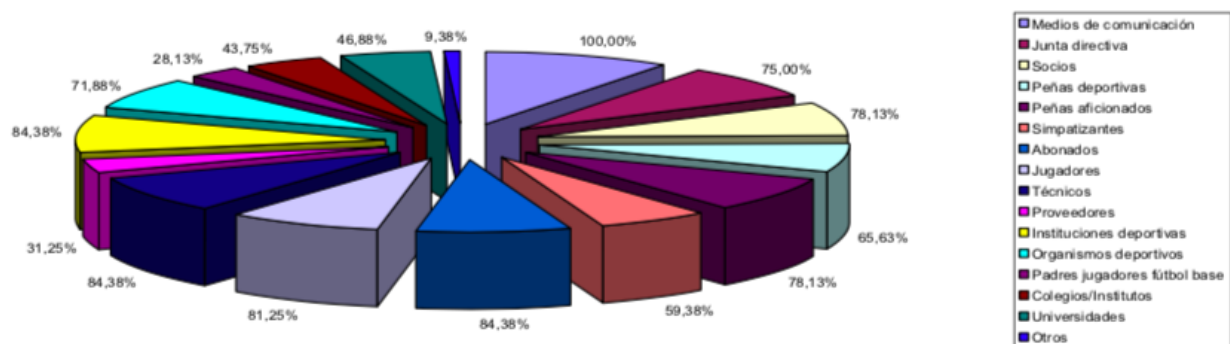
El siguiente país en utilizar las relaciones públicas fue el Reino Unido con *Marconi Company* para divulgar comunicados de prensa. Posteriormente, acudieron a las relaciones públicas para promover campañas a personas con aspiraciones jurídicas y crear “actividades de una industria, asociación, corporación, profesión, Gobierno u otra organización, para promover y sostener sanas y productivas relaciones entre las personas tales como los consumidores, empleados o

comerciantes y con el público general; para así adaptarse al medio ambiente en beneficio de la sociedad” (Llano Domecq,1997).

Si las relaciones públicas en una institución deportiva son implementadas de una forma estratégica y profesional para una organización deportiva las relaciones públicas pueden ser el mecanismo de comunicación más efectivo y productivo. (Hopwood, M., & Kitchin, P. 2010)

Las relaciones públicas se inscriben en un proceso directivo que se encarga de **gestionar, conocer e investigar los vínculos** que las organizaciones establecen con los diferentes públicos en su entorno. En este caso, como se establecerá un análisis de las relaciones públicas en el deporte, en el fútbol más específicamente, se debe evidenciar que también es una actividad esencial para **gestionar la comunicación entre los clubes y sus respectivos públicos**.

En la siguiente tabla se podrán ver los públicos que tienen los equipos de fútbol.



Gráfica 8. Públicos de los clubes. Tomado de: La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. Autor: Fernando Olabe (2009).

Toda organización ya sea empresa, movimiento social o ente gubernamental debe conocer a aquellos con quienes se relaciona, saber cuáles son sus demandas y satisfacer sus necesidades de una manera sincronizada con los objetivos de la organización.

Conforme con (De Durán, 2018) en su texto “fundamentos de las relaciones públicas” las define como “una función estratégica de dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos”. En adición a lo anterior, las RR.PP también son un impulso con el objetivo de influir en la opinión pública a través de una buena percepción frente a sus públicos y una conducta consciente frente la sociedad.

Característica	Definición
Deliberada	Es intencionada y se realiza para influir, comprender, proporcionar información y lograr un feedback o una retroalimentación
Planificada	Es una actividad sistemática organizada que busca identificar las

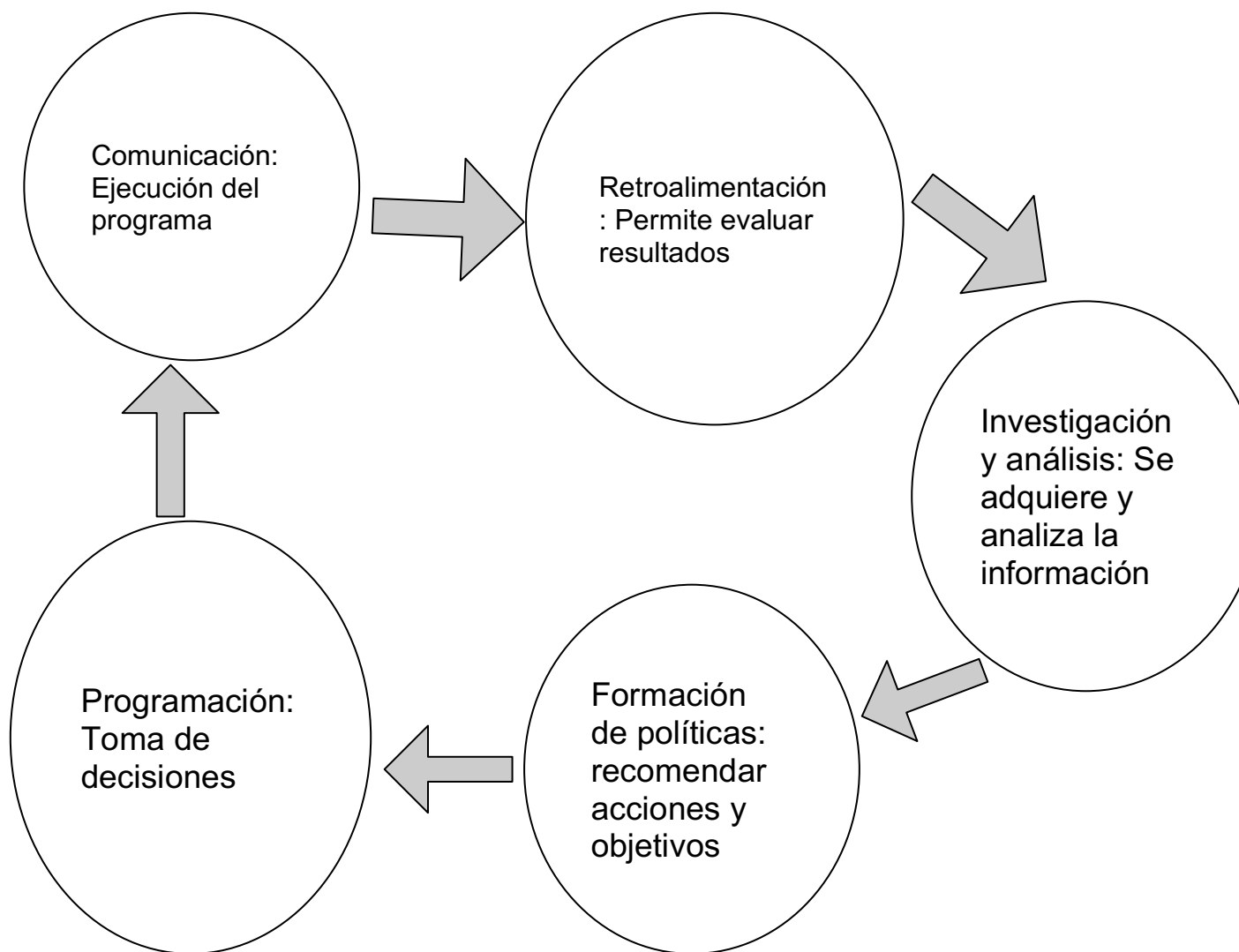
	necesidades de comunicación y realizar una serie de acciones.
Bidireccional	La comunicación establecida requiere una retroalimentación. Lo diferencia de la comunicación persuasiva.
Directiva	Se encuentra involucrada en proceso de toma de decisiones de una organización
Procesual	Implica un conjunto de acciones que conducen a un resultado.

Gráfica 9. Tomado de (De durán, 2018)

Las relaciones públicas son también consideradas como proceso, de acuerdo con el texto del autor Alberto Durán, “son un conjunto de acciones, cambios y funciones que implican un resultado”. Este proceso está compuesto por unos elementos y son los siguientes: RACE/IACE (Research, Action, Communication, Evaluation)

- Investigación: ¿Cuál es el problema? Analizar el problema o la situación para poder desarrollar la campaña de relaciones públicas.
- Acción ¿Qué hacer? Se definen elementos de la campaña según los públicos identificados y objetivos.
- Comunicación ¿Cómo hacerlo? ¿Cuáles resultados se han obtenido? Define cómo se va a plantear la campaña, es decir, el modo en que nos vamos a dirigir al público.
- Evaluación ¿Qué resultado se ha obtenido? Es la última fase y en ella se miden los efectos de la campaña sobre el público.

Ciclo de las relaciones públicas:



Gráfica 10 Ciclo de las relaciones públicas. Tomado de:(De durán, 2018)

Las relaciones públicas sobresalen y se extienden bajo unas particularidades que dependen directamente del entorno en cada lugar del planeta donde sean ejercidas. Es un error asumir que las relaciones públicas se aplican de igual manera en Europa, en Estados Unidos o en Colombia, ya que existen diferentes versiones de este concepto en el mundo global y notables discrepancias entre sus públicos de interés.

El sector de las relaciones públicas es bastante complejo; sin embargo, existen herramientas y técnicas que se deben conocer y aplicar para poder desarrollar el trabajo como el cliente lo espera y para que el profesional pueda desenvolverse con facilidad. Con el paso del tiempo, las relaciones públicas y la comunicación se han tenido que adaptar y sacar provecho del desarrollo de las tecnologías; los envíos de notas de prensa a través de un gestor de correos, la personalización de los mensajes para llegar al público objetivo, la inteligencia artificial, el neuromarketing, el big data, etc., son la consecuencia de la evolución de un sector que jamás dejará de avanzar, implican cambios que ponen la información hoy en día al alcance de todos en cualquier momento y lugar.

Esta evolución ha relegado a las relaciones públicas basadas en prácticas y formas tradicionales y ha dado paso a las actuales llamadas 2.0 que resaltan el perfil, los canales, el mensaje, los formatos, las herramientas y el tono.

En cuanto al primer aspecto, el perfil tradicional sólo ha trabajado en departamentos de prensa y apenas tiene contacto con el entorno digital. Desde su perspectiva cree que los blogueros no son importantes en el mundo y continúa planeando ruedas de prensa para hacer nombramientos o acuerdos sin importancia. El comunicador actual, el del entorno digital, ya ha experimentado con las empresas online y conoce a la perfección las necesidades de los *influencers*.

Los canales o los destinatarios antiguamente utilizaban solo una base de datos con un número limitado de contactos. Con la aplicación de varias tecnologías, entre ellas el internet, se han ido desarrollando diversas ocupaciones tales como blogueros, periodistas especializados, tuiteros, expertos online e *influencers* con una audiencia muy segmentada que coincide con el target de las marcas.

El mensaje que se utilizaba en las relaciones públicas tradicionales se orientaba a comunicaciones corporativas para hablar directamente de una marca o a través de sus portavoces, muy asimétrica, jerarquizada y unilateral. En la actualidad se busca generar contenido de calidad y valor para sus *influencers*, sin hablar únicamente de la marca y poniendo el foco en que sea una experiencia memorable. (Nogales González. J,2006).

Según (Nogales González. J,2006), las herramientas que se utilizaban en el método clásico de las relaciones públicas eran hojas de Excel y Word o correos en Gmail o Yahoo!. Estos métodos tienen una percepción anticuada pues hoy en día se gestiona toda la actividad a través de un CRM (*Customer Relationship Management*) que integra la funcionalidad del email y las redes sociales, la gestión de su base de *influencers*. Esto Permite gestionar la interacción de una empresa con sus clientes actuales y potenciales. Utiliza el análisis de datos de la historia de los clientes con la empresa para mejorar las relaciones comerciales con ellos, centrándose específicamente en su retención e impulsando el crecimiento de las ventas.

Los canales eran los tradicionales: televisión, radio y prensa, hoy en día el objetivo es sacar el mayor provecho posible de los medios digitales, pues según estadistas “el 60% de la población de Suramérica en el 2020 va a tener acceso a internet”. (Cepal.org,2017).

El tono, según el método tradicional la marca va ante todo y utiliza un lenguaje excesivamente corporativo siempre. En la actualidad las relaciones públicas hablan de tú a tú con sus *influencers*, comparten sus experiencias, contenidos, se relacionan con ellos en eventos y utilizan el mismo tono que se usaría entre colegas, no se presume de la marca sino de la experiencia que ha adquirido con ella. (Nogales González. J,2006). Los formatos eran los comunicados de prensa y tribunas. En las relaciones públicas 2.0 se utilizan el blog de la empresa, las redes sociales y el contenido multimedia para distribuir los mensajes.

El ejercicio profesional de las relaciones públicas tiene como finalidad la consecución de un objetivo en el que el **interés** público de la sociedad y el privado empresarial sean **coincidentes**, propiciando corrientes de comunicación que conduzcan a la obtención de **credibilidad** y de **confianza** de la empresa o institución hacia sus diferentes públicos. Estos objetivos tienen

bases, técnicas, procedimientos y protocolos los cuales serán analizados e informados en este proyecto de grado.

Las relaciones públicas hoy en día están presentes en la gran mayoría de los ámbitos de la sociedad. A pesar de que aún hay dudas sobre las funciones o el rol que tienen en las organizaciones, es una de las profesiones u ocupaciones con más crecimiento, con una cantidad considerable de profesionales. De igual manera, su importancia y adhesión a todos los sectores empresariales se ha incrementado, tanto a nivel internacional como nacional. Gracias a esta disciplina se mueven grandes cantidades de dinero, millones de dólares y euros por el mundo entero solo en el campo del deporte y con gran visibilidad en el fútbol.

En los equipos que tienen una gran fanaticada, las relaciones públicas son de suma importancia para las organizaciones deportivas, porque su gestión se extiende más allá de los clubes que participan en los torneos de las ligas. En cualquier lado donde esté establecida una liga, sin importar el deporte, las relaciones públicas tienen un gran protagonismo.

A partir de las RRPP y el marketing se ha visto un cambio en la manera como se establece la relación del hincha con el club; atraer nuevos socios, incrementar el capital del club y extender la simpatía o atraer a hinchas que habitan en territorios distintos de donde juega el club, ya sea a nivel internacional o nacional, son algunas de sus responsabilidades. Las relaciones públicas se configuran como una actividad esencial en la gestión de la comunicación con los públicos de los clubes de fútbol ya que son muy activos y su grado de reactividad es alto.

Las organizaciones deportivas

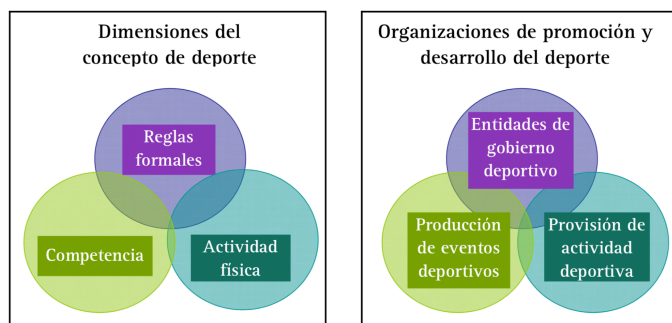
Actualmente, el concepto de organización deportiva está muy distorsionado. Por esto es de suma relevancia comprender las características estructurales para poder definir los distintos tipos de organizaciones que se pueden reunir mediante el concepto de organizaciones deportivas. El autor canadiense Trevor Slack, quien ha realizado varias investigaciones sobre en su libro “*understanding sport organizations*” profundizando en temas estructurales en organizaciones deportivas como federaciones o equipos de fútbol, indica que las organizaciones deportivas se consideran a las entidades sociales que componen al sector deportivo, que se enfocan a unos objetivos, desarrollan una labor precisa y estructurada. Slack, T. (1997).

La extensión de este criterio incluye a una gran cantidad de organizaciones que pertenecen al mundo deportivo y difieren en el tipo de relación que tienen con su entorno, dependiendo de su misión, los medios o recursos usados para lograr los objetivos propuestos. Se pueden considerar organizaciones deportivas las que producen y venden artículos deportivos, como las que son medios y transmiten por diversos canales los eventos deportivos o las que promueven actividades deportivas. A pesar de esto, cada corporación tiene metas diferentes, operan con distintos fines o con otros recursos y se distinguen por la relación que tienen con su entorno, lo que define la diversidad de estructuras según la organización deportiva que se esté analizando. Martí, C. and Opazo, M. (2018)

La gran parte de documentos que existen hoy en día sobre las organizaciones deportivas está enfocado a aquellas corporaciones que cuya finalidad es la promoción y el desarrollo del

deporte, ya sea a través de la competición o práctica deportiva, o en la explicación de las reglas y normas que guían tanto a la práctica como a la competición. Estos tres métodos para promocionar y evolucionar el deporte están directamente relacionados con los tres elementos o dimensiones que componen la definición de deporte: actividad física, competencia y reglas.

En la investigación “*Características estructurales de las organizaciones deportivas*” publicada por Martí, C. and Opazo, M. (2018), explican la forma en la que las entidades deportivas promueven y desarrollan el deporte y su relación con el concepto de deporte está relacionado de la siguiente manera:



Gráfica 11. Martí, C. and Opazo, M. (2018)

Este gráfico es de suma importancia, pues es una guía para entender el complejo funcionamiento de cada organización según el objetivo que tenga en el escenario deportivo ya que cada una se hace cargo de las dimensiones previamente expuestas y sus límites en los que estas se mueven. Aunque tengas finalidades distintas en el campo en el que funcionan, en el ‘ecosistema’ en el que actúan, todas responden a la finalidad superior de promover y desarrollar el deporte.

La tipología de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte está establecida de la siguiente forma:

	Organismos de gobierno deportivo	Organizaciones proveedoras de actividad deportiva	Organizaciones productoras de eventos deportivos
Fin superior	Promover y desarrollar el deporte		
Misión	Fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva.	Satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y socializar a través de la participación de actividades deportivas.	Articular los intereses de los equipos o individuos que participan en las competiciones que la entidad organiza.

Objetivo Principal	Gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel profesional como aficionado, gestionando la administración de este, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las reglas y el juego limpio.	Proveer actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social.	Organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.
Actividad principal	Gobernar una o más modalidades deportivas.	Proveer de actividades deportivas.	Generar espacios de competición.
Ejemplos:	Comité Olímpico Internacional, FIFA, Conmebol, UEFA, Federación Colombiana de Fútbol.	Manchester United, Millonarios, Pontificia Universidad Javeriana.	Liga de Fútbol Profesional, Premier League, Superliga Argentina. Tour de France.

Gráfica 12 Tabla tomada de: Gómez, S, y M. Opazo (2006).

Como se puede percibir a las referencias clasificadas en la tabla, se tienen en consideración tres distintas organizaciones deportivas que se ocupan de una misión, un objetivo y una actividad distinta pero orientados a un mismo fin. Esta categorización está orientada a facilitar la percepción de las particularidades estructurales de las organizaciones deportivas.

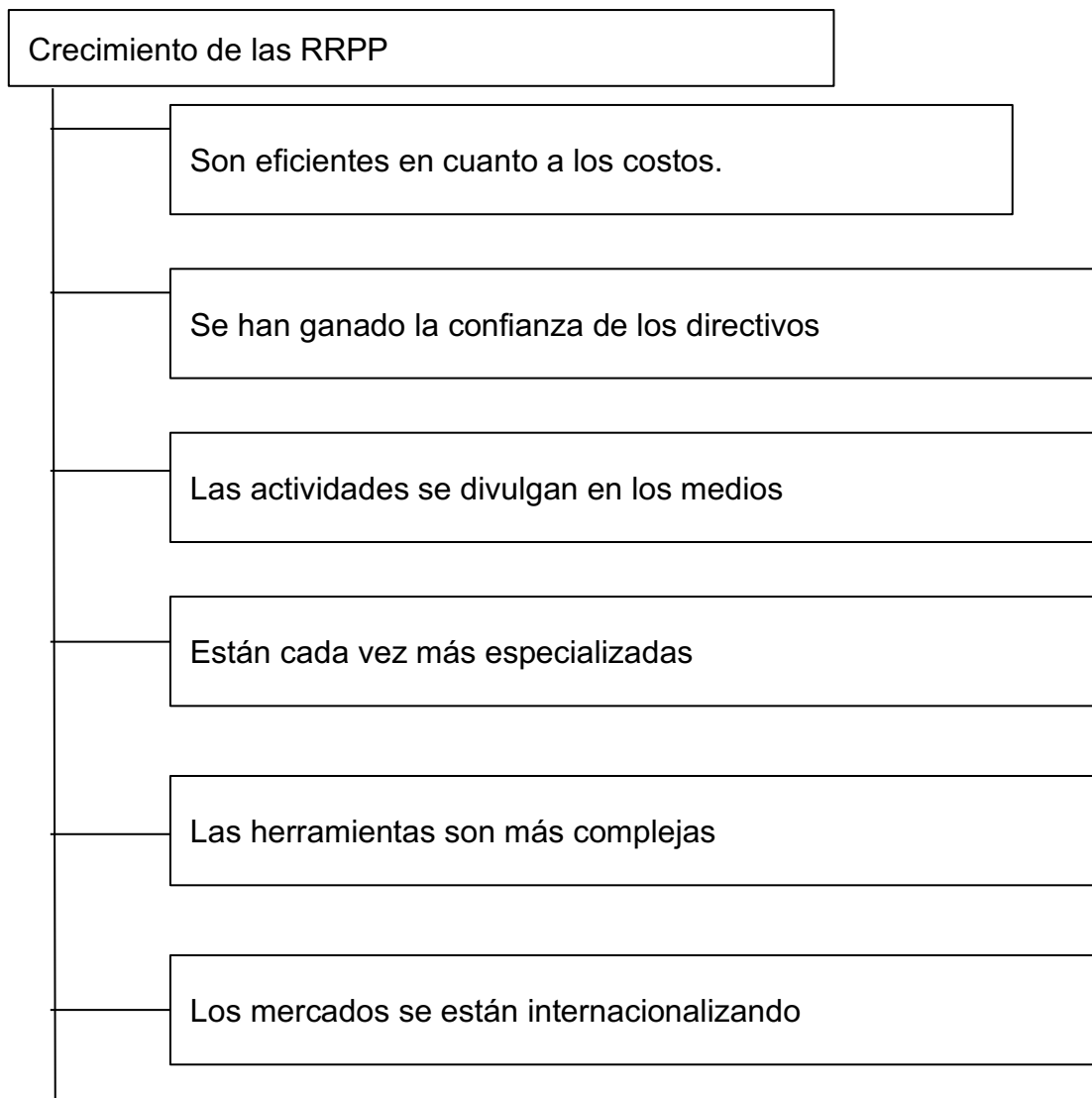
En su texto, Sánchez, K. (2018) expone que las empresas tradicionales “cuentan con una agencia, departamento o profesional de las relaciones públicas que se encarga de enviar sus mensajes a los periodistas y con un *social media manager* que se encarga de compartir otros contenidos”. Ella cuestiona la eficiencia de tener estos departamentos separados y no unificados porque la gestión integrada de la comunicación a medios y la comunicación en redes sociales se considera como una idea exitosa e innovadora que se conoce comúnmente como el *Social PR* (social media + Public relations). Las principales ventajas que presenta esta unificación integrada de comunicación son las siguientes:

- Lograr mayor difusión de las campañas.
- Promover sinergias que ahorran recursos.
- Mejorar la relación entre los clientes y los periodistas.
- Reaccionar de una forma más eficiente a un caso de crisis de imagen.
- Los dos medios se retroalimentan.

En adición a lo mencionado previamente, de acuerdo con Fajardo, G., & Nivia, A. (2016), en su libro “relaciones públicas y comunicación organizacional”, las RR.PP, por su auge, se han convertido en un aspecto esencial para la vida moderna por una gran diversidad de razones entre las que están:

- El fuerte y continuo crecimiento demográfico.
- Los adelantos científicos y tecnológicos.
- La revolución de las telecomunicaciones.
- La creciente interdependencia de la compleja sociedad mundial.
- La globalización
- El crecimiento social.

Este crecimiento en las RR.PP se da por los motivos que expone el autor en la siguiente gráfica:



Gráfica 13. Evolución de las relaciones públicas. Tomado de Fajardo, G., & Nivia, A. (2016)

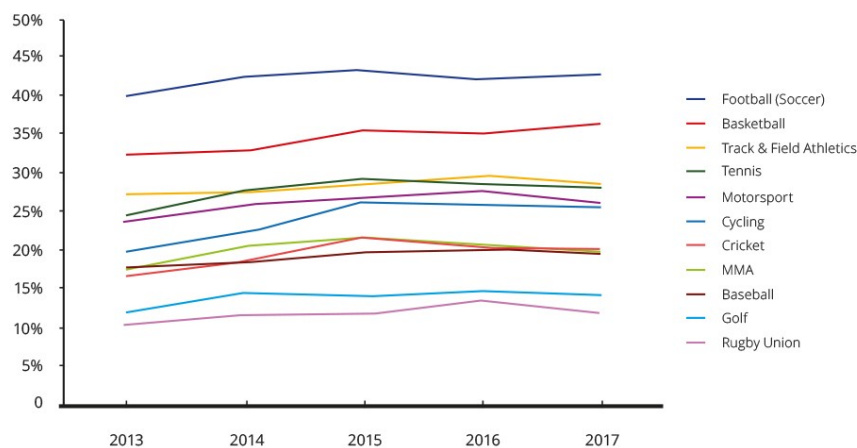
Relaciones públicas en el deporte:

El fútbol es un deporte con un gran interés a nivel global. De hecho, el 40% las personas que tienen 16 años o más se consideran interesadas y muy interesadas en el fútbol, por encima de

cualquier deporte. (Rising, 2018). Según un informe de la empresa ‘Nielsen’, empresa líder en información de comunicación, de mercadeo y de audiencias, el interés por el fútbol ha venido creciendo exponencialmente en India, China y Estados Unidos.

En la gráfica número 15 hecha por el grupo que provee mediciones, se exponen en porcentajes el nivel de interés por el fútbol. Se tuvo en cuenta varias naciones, entre ellas: Australia, Brazil, Canadá, China, Francia, Alemania, Italia, Japón, Rusia, Inglaterra, España, entre otros.

PERCENTAGE ‘INTERESTED’ OR ‘VERY INTERESTED’ IN MAJOR SPORTS



Source: Nielsen Sports DNA. Figures represent results from survey of 18 markets: Australia, Brazil (urban population), Canada, China (urban), France, Germany, India (urban), Italy, Japan, Malaysia, Poland, Russia (urban), Singapore (urban), South Korea (urban), Spain, U.A.E. (urban), U.K., U.S.

Copyright © 2018 The Nielsen Company

Gráfica 14. Tomado de Rising, F. (2018).

Como se puede evidenciar en la gráfica, el fútbol predomina. Curiosamente, en países que no tienen ligas tan famosas o como comúnmente se les dice, tradicionales, en los Emiratos Árabes es donde hay mayor fanatismo por el fútbol. El 80% de la población de esta región lidera la lista. Estos resultados no han sido en vano, pues se han encargado de llevar a grandes figuras del fútbol para instaurar un plan estratégico para posicionar este deporte. Romario, Maradona y Xavi encabezan la lista de grandes figuras que hoy en día lideran proyectos deportivos en algunos equipos. En la siguiente tabla, publicada por Rising, F. (2018), podemos evidenciar los equipos que padecen de la ‘futbolmania’.

A pesar de que el interés por el fútbol en Estados Unidos sea menor que en otros países, no deja de ser un aspecto de inversión para los norteamericanos, ya que se han evidenciado buenos resultados en las copas en las que ellos participan. Estados Unidos ganó el mundial femenino disputado en Canadá en el 2015, en adición a este logro, la participación de los equipos juveniles en la población hispánica, el crecimiento de la liga nacional Major League Soccer (MLS) y -aunque no sea una fuente contemplada- el videojuego FIFA, han sido canales de influencia para el auge del fútbol en los Estados Unidos. Sería una irresponsabilidad dejar de lado las menciones previas, pues los pioneros de las RR. PP son provenientes de EE.UU.

Este apartado se basa en el libro “Sports Public Relations And Communication” escrito por James Skinner, Maria Hopwood y Paul Kitchin en donde se reformulan los principios de las relaciones públicas y las comunicaciones demostrando el éxito aplicado de los conceptos previamente mencionados a la práctica en el contexto del deporte.

Allí se afirma que las relaciones públicas y las comunicaciones tienen gran relevancia en el deporte ya que sus estrategias y principios pueden ser aplicados a la administración deportiva y al mercadeo para generar visibilidad, fortalecer alianzas y mitigar problemas, entre otros asuntos. Asimismo, describe la amplitud y la diversidad de actividades que hay en las organizaciones deportivas y muestra cómo por medio de las relaciones públicas y las comunicaciones se pueden alcanzar y superar los objetivos del negocio.

En el capítulo “**las comunicaciones y las relaciones públicas en el deporte**”, que expone la base teórica de esta publicación, la autora Maria Hopwood, dice que la teoría de las relaciones públicas en las organizaciones se enfoca en hacer las cosas correctas en el momento adecuado, cuando es oportuno. También establece que son una actividad administrativa clave para las empresas, diferenciándolas de la propaganda, aspecto que estuvo ligado a sus principios con una connotación distinta. Así mismo, destaca cómo al tener un buen manejo de las relaciones públicas se puede transformar una crisis o una situación negativa en un momento positivo, en una oportunidad, para una organización.

Gestión de las relaciones con los públicos en el deporte

El énfasis de las relaciones públicas en organizaciones deportivas debe ponerse en gestionar o mantener las relaciones con los stakeholders, sus públicos de interés. Es esencial un enfoque estratégico de la gestión de las relaciones y para eso hay que dejar de percibir a sus públicos como estáticos, como simples espectadores, porque cada vez más reaccionan ante eventualidades, ante hechos positivos o de riesgo, de una manera casi inmediata y con gran impacto. Prevenir, contener y mitigar las acciones que pueden salirse de control es una de las principales responsabilidades porque se vuelven mediáticas y lesionan el nombre de las entidades deportivas, de sus directivos y jugadores.

Las relaciones públicas de marketing deportivo introducen los conceptos de marketing de las organizaciones deportivas. Los autores del libro ponen como ejemplo un modelo utilizado por el equipo de Rugby, que representa el entorno y el contexto del marketing en las comunicaciones relacionadas cuando las relaciones públicas, junto con el mercadeo posicionan a la organización.

Deporte

Según la (RAE), el deporte es “la actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción de normas”. También este concepto es definido como “actividad para recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre” (Anon, 2018). Tener la definición de este concepto muy clara pues en este trabajo el enfoque del deporte que se verá expuesto será como la actividad física que es ejercida como un juego o competición que está sujeto a unas normas y es necesaria recurrir a la práctica.

El deporte es una actividad que influye directamente en la sociedad. Es una actividad que promueve en primera instancia el bienestar en cuanto a la salud del ser humano. También promueve la unión, la responsabilidad, la disciplina y el trabajo en equipo. Además de influir, actúa en sinergia con todos sus públicos: espectadores, jugadores, dirigentes, patrocinadores, medios de comunicación, entre otros. Todos ellos sin el deporte no son nada y el deporte sin todos ellos no es nada. Tomémonos como ejemplo el Mundial de Fútbol. Este es el evento más importante del planeta, donde todas las entidades tanto desde las que patrocinan este evento y las que participan sea visto por todo el mundo. Este término ha sido investigado por una gran cantidad de investigadores y a través del tiempo es complejo encontrar una definición exacta que este término que no genere debate.

Carl Diem, administrador deportivo alemán y también Secretario General del Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Berlín en 1936 se atrevió a decir que “ser deportista es mucho más que practicar un deporte... significa tener una personalidad” Dante Panzeri. Este historiador, quien es considerado uno de los mayores influyentes por viajar alrededor del mundo para exponer las diversas perspectivas del deporte.

Desarrolló la teoría sobre los orígenes de los ejercicios físicos. De acuerdo con el alemán, estos tienen un “origen cultural”; es decir un provienen de una raíz religiosa. Según su texto, titulado “*Historia mundial del deporte y la educación física*” relaciona estos inicios con las fiestas religiosas de los antepasados en las que se incluían los “juegos” (Yasar, S. and Mehmet, T,2018).

Su objetivo principal era convencer a la sociedad de la importancia de hacer deporte en la vida del ser humano ya que podrían practicarlo hasta la tercera edad. Otra influencia fundamental del administrador deportivo fue implementar torneos de atletismo para fomentar el deporte para todos los niños, placas distintivas por múltiples desempeños segmentando la disciplina y por géneros según el participante y, por último, capitalizó los escenarios deportivos. Una forma adicional para instaurar el deporte fue implementar una clase diaria en las instituciones. (Yasar, S. and Mehmet, T,2018). Desde hace siglos, los teóricos ya tenían claro que el deporte iba a ser un fenómeno influenciador.

En estados Unidos, el crecimiento de las relaciones públicas en el deporte ha generado una gran cantidad de oportunidades para educadores, practicantes y profesionales. Este incremento se debe a que en los deportes profesionales y universitarios en el país norteamericano y en el resto del mundo también han aumentado en cuanto a la calidad y por ende se han diversificado en la

forma de transmitirlos para que sean más observados. Según el libro “*Professional sports leagues*”, escrito por Rick Burton y Dennis Howard; grandes académicos de la administración deportiva afirmaron que “los deportes profesionales captan la atención del consumidor y comandan los medios comunes.” (Burton, R., & Howard. D. 1999)

De acuerdo con la afirmación anterior, la habilidad del deporte para captar la atención y el dinero de los nuevos consumidores parece estar incrementando. Como efecto secundario a la captación de futuros clientes hará que se haya nuevas oportunidades en los cargos de relaciones públicas en el deporte y en las áreas afines tanto a las fallas como al éxito de las rr.pp. En este medio, varios departamentos que pertenecen a las academias tales como mercadeo, relaciones públicas, comunicaciones, médicos y administrativos, cada vez más posicionan como proveedores de información para aquellos estudiantes que están interesados en este tema.

Fútbol:

Basándonos en la definición de la Real Academia Española, el fútbol es “un juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuyo objetivo es hacer entrar en la portería contraria un balón que no puede ser tocado con las manos ni con los brazos, salvo por el portero en su área de meta”. La primera competición de este deporte fue fundada en 1863 en Inglaterra. De acuerdo con la FIFA, hubo una separación entre “rugby-football” y “association football”, en ese momento se funda la asociación más antigua del mundo, también fue el primer órgano gubernativo del deporte. (FIFA.com. 2018).

Haciendo énfasis a los inicios del fútbol, se han realizado una gran diversidad de investigaciones que con llevan a la exposición de varios juegos que tenían la misma dinámica que remiten a el origen y al desarrollo del fútbol. A pesar de las numerosas interpretaciones que se han sacado, hay dos cosas que son exactas: en un principio el balón se pateaba desde hacía varios años y que no hay razones para valorar la afirmación que el juego con el pie como un efecto secundario proveniente del juego “natural” con la mano. (FIFA.com. 2018)

En esta época, el hecho de tener que pelear cuerpo a cuerpo con el rival por tener la posesión del balón, utilizando las piernas y los pies sin ningún tipo de reglas era considerado como participar en una actividad de un alto grado de dificultad, ahora dominar el balón con el pie era un acto digno de admirar. Según los datos históricos, el juego más antiguo era un manual de ejercicios militares que remonta a la China de la dinastía de Han en los siglos II y III A.C.

Esta modalidad era reconocida como “Ts 'uh kúh”, esta forma de activación física debía jugarse con una bola de material de cuero rellena con plumas y pelos que tenía que llegar a una red. (FIFA.com. 2018). Esas modalidades y otras eran las representativas de las épocas, como por ejemplo “Epislyros” de la Grecia antigua, “Harpastum” en Roma y el “Kemari” en Japón. (FIFA.com. 2018)

La interpretación del futbol de acuerdo con Jorge Valdano, un reconocido exfutbolista; exentrenador y hoy en día comentarista y columnista del diario El País de España es “el fútbol es, en muchos sentidos, inexplicable, porque nos hace sentir cosas muy parecidas en el estómago sin que lo que ocurra el domingo modifique sustancialmente nuestras vidas” expresó Valdano. (Valle and Sodo, 2013)

El fútbol es un fenómeno que sobrepasa todos los límites y por ello es utilizado para varios fines. Uno de ellos es para difundir o propagar una idea para las personas que aspiran llegar a los altos poderes. De hecho, el deporte en si ha sido abusado por históricos mandatarios que lo utilizan como un trampolín para dejar una imagen positiva frente a la sociedad. Hitler en los Juegos Olímpicos de Berlín y Benito Mussolini iba a copiar esta estrategia en el Mundial de Italia 1934, el segundo certamen disputado de este deporte. En ambos torneos, los equipos localistas triunfaron gracias a la presión por parte del gobierno a los jueces de los torneos.

Este no es el único caso, el actual presidente de Argentina, Mauricio Macri, presidió uno de los clubes más grandes de Argentina. El Club Atlético Boca Juniors tuvo su mejor época con él al mando. Este club a su mando ganó 8 títulos internacionales y 5 nacionales, dejando una imagen ganadora y una excelente gestión a la población argentina con este club.

Simon Kuper es un periodista nacido en Uganda quien creció en los países futboleros como Inglaterra, Holanda y Estados Unidos y en otros que lo enriquecieron culturalmente como Jamaica y Suecia fue galardonado con el premio del mejor Comentarista Cultural Británico. Él en su libro titulado “*Futbol contra el enemigo*” da como afirmación que << el fútbol es el deporte más popular del mundo >> pues a pesar de que es incalculable concluir el número de seguidores que el balompié tiene.

En la siguiente tabla tomada del artículo *Fan Favorite: The global popularity of football is rising* de Nielsen, en donde se realiza el estudio *Sports DNA* en junio del 2018 se puede percibir que el fútbol se ha ido expandiendo mundialmente gracias a la globalización y los efectos de esta, pues hoy en día despierta interés en nuevos consumidores como por ejemplo la audiencia creciente de los Emiratos Árabes Unidos. Tanto así que el mundial de fútbol del 2022 se disputará en Qatar, un país en donde este deporte no es el principal medio de entretenimiento y que no tiene liga profesional conocida. Un evento que en ediciones anteriores resultaría impensable en un lugar como este, pues no tendría la misma acogida que en otros países, asimismo se hace evidente cómo a través de distintas estrategias se logra aumentar las audiencias futboleras alrededor del mundo aún en países en donde el fútbol no despierta pasiones.

SELECTED MARKETS RANKED BY PERCENTAGE OF POPULATION INTERESTED IN FOOTBALL

Market	Percentage of population 'interested' or 'very interested' in football
1 United Arab Emirates	80%
2 Thailand	78%
3 Chile	75%
4 Portugal	75%
5 Turkey	75%
6 Mexico	73%
7 Spain	70%
8 South Africa	70%
9 Italy	67%
10 Poland	67%
11 South Korea	67%
12 Malaysia	65%
13 Brazil	60%
14 Germany	60%
15 Hungary	54%
16 Russia	52%
17 U.K.	51%
18 France	50%
19 Czech Republic	50%
20 Singapore	49%

Source: Nielsen Sports DNA. Figures represent results from surveys of 30 markets: Australia, Austria, Brazil (urban population), Canada, Chile (urban), China (urban), Czech Republic, France, Germany, Hungary, India (urban), Italy, Japan, Malaysia, Mexico, Philippines (urban), Poland, Portugal, Russia (urban), Singapore (urban), South Africa (urban), South Korea (urban), Spain, Sweden, Thailand, Turkey (urban), U.A.E. (urban), U.K., U.S.

Copyright © 2018 The Nielsen Company

Gráfica 15. Tomada de “Fan favourite: The global popularity of football rising” (Nielsen, 2018)

Otro autor que define el fútbol de una manera concisa y clara es el uruguayo Eduardo Galeano. Este escritor desde que publicó su libro en 1995 titulado “*El fútbol a sol y sombra*” lo define como “un triste viaje del placer al deber” Galeano, E. (2010). “A medida que el deporte se ha hecho industria, ha ido desterrando la belleza que nace la alegría de jugar porque sí” **Galeano, E. (2010)**. Se puede percibir que Galeano, hoy en día ya que el fútbol se ha industrializado completamente ha perdido el sentido de juego y diversión. Ha pasado a una etapa de madurez donde la política como se expuso previamente ha manchado este deporte.

Espectáculo:

Según la Real Academia Española, el espectáculo tiene varias definiciones. La primera definición expone el espectáculo como “una función o diversión pública celebrada en un teatro, circo o en cualquier otro edificio o lugar en que se congrega la gente para presenciarla”. Hay dos conceptos sumamente importantes que se deben tener en cuenta. Función y diversión pública son dos aspectos que van de la mano con la concepción del fútbol.

Algunos autores perciben el fútbol como una función donde se van a observar varios artistas luchando cuerpo a cuerpo por la posición de un balón. Otros lo toman como un juego, como Dante Panzeri dice en su libro *“Fútbol dinámica de lo impensado”*, pues dice que el fútbol al ser profesionalizado ha perdido el sentido del juego. Al ser profesionalizado, deduce que se ha industrializado el deporte o el juego a una forma de convertir un negocio el espectáculo (Panzeri, 2011).

Aterrizando en la seriedad, es que aparecen distintos personajes que de una manera u otra quieren tomar protagonismo en el fútbol. Se manifiestan “los individuos, las empresas” y los demás interesados que tienen como intención que lo serio sea más serio como un recurso elemental para conquistar a un público que va a <<comprar risa>> (Panzeri, 2011).

Jorge Valdano, mencionado previamente publicó un libro nombrado *“fútbol: el juego infinito”*. En este libro expone una dualidad y explica lo que el jugador de fútbol actual está tendiendo hacer; a correr más que a pensar, como lo hacían los deportistas tradicionales. “Estamos pasando del <<orden y el talento>> al <<orden y la velocidad>>”. La televisión y los narradores son los grandes culpables de esto ya que los relatores tienen dos matices según Valdano: partidos rápidos o lentos. A los jugadores que eran considerados lentos la televisión en cierto modo los excluía, así tuvieran un gran coeficiente intelectual y una gran agilidad mental.

Retomando lo expuesto con Panzeri, dado a la industrialización del fútbol, ya tiene más mérito de ser enfocado por la televisión quien corre mucho, pero si deportista corre desordenado, ya hasta el técnico lo desafectó del equipo. Valdano brinda dos ejemplos. Steven Gerrard, un jugador inglés que fue selección y uno de los más representativos del equipo inglés Liverpool, siempre fue reconocido por su dinamismo y con un ritmo sorprendente. Pero Juan Román Riquelme, argentino ídolo del Club Boca Juniors y de la selección argentina, hacía sus jugadas con clase y a cámara lenta era un desconcierto para el espectáculo y todo se debe a una razón muy sencilla: los medios no muestran el interior del cerebro. (Valdano, 2016)

Marca

Una marca es un nombre, un término, un diseño, un símbolo o cualquier otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor como distinto de los otros vendedores. (Asociación Americana de Marketing.)

Según Fajardo, G., & Nivia, A. (2016) en su libro “Relaciones públicas y comunicación organizacional” tener en cuenta la imagen e identidad corporativa “es construir lo que los públicos elaboran mentalmente de la empresa a partir de lo que comunican. En este libro se exponen dos tipos de imagen corporativa:

- La imagen promocional: Esta es definida como la que se desarrolla con el objeto de obtener la relación inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.

- La imagen motivacional: Es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.

En el libro publicado por Steven Mandis, titulado “La fórmula Real Madrid” expone una relación fundamental en el fútbol, que la ausencia de uno de estos actores extingue al otro. La comunidad y la marca van de la mano ya que los clubes sin sus fanáticos no serían absolutamente nada, es como el aire para los humanos.

Mandis en su publicación da una afirmación que hoy en día muy pocos clubes a nivel nacional e internacional conciben como premisa; “el equipo directivo del Real Madrid cree que la afición no está ahí para servir al negocio o a la directiva; al contrario, el club existe para servir a los aficionados del Real Madrid. (Mandi, 2016). El club español representa a la élite del fútbol mundial, es el equipo que más ingresos genera. Uno de los factores clave que influyen en el éxito del club dentro y fuera de la cancha son los valores de sus seguidores y la cultura que existe por parte de ellos.

Con los tipos de imagen previamente expuestos, el Real Madrid es un club ejemplar ya que, por medio de las operaciones, la actitud y la misión de cada área va ligada al objetivo de reforzar y consolidar una conexión más personal, una relación más cercana con los aficionados a través de una mejor comunicación y unas relaciones más cercanas con los aficionados y sus valores. El objetivo principal de los máximos directivos del *club merengue* es ayudar a que todos sus públicos estén ligados con la intensa pasión que significa vivir el Real Madrid. El autor cita a una profesora, que establece en un texto académico publicada por la Universidad de Boston titulado “Getting Brand Communities Right” “no se puede fidelizar a una comunidad formada alrededor de una marca sólo a partir de transacciones comerciales, sino ayudando a que la gente conozca sus necesidades”. (Fournier, 2009). El Real Madrid está haciendo el esfuerzo de comprender los valores de los aficionados. (Mandi, 2016).

Además, que el club esté enfocado a comprender los valores de los aficionados para darles lo que quieren, mejorar sus vidas y servirles de inspiración, han aprendido que esas necesidades no solo están con el objetivo de ganarse una identidad o tener un estatus al identificarse con una marca, lo hacen para el bien de la comunidad y no para un resultado propio.

En el texto escrito por Mandi, el profesor relata un acontecimiento que no se debe pasar por alto. La ambición del presidente, Florentino Pérez era que el Real Madrid reflejar de alguna forma exacta los valores y las esperanzas de toda la comunidad, que fuera difícil separar la vida y la identidad del club y los propios aficionados, que todos los aspectos se unificaran. Hay un ejemplo que refleja el proyecto ambicioso del presidente, pero es exactamente del fútbol. (Mandi, 2016).

Proviene de los Estados Unidos, del fútbol americano y es con el equipo Pittsburgh Steelers. Este equipo es reconocido como << el telón de acero >> por adoptar y transmitir la identidad de los obreros. Los jugadores que hacían parte del equipo se identificaron directamente con la ciudad y la ciudad se identificó con ellos. (Mandi, 2016).

Globalización

Se entiende el término de globalizar como “la integración en un todo de cosas diversas” o “universalizar, dar a algo carácter mundial.” (Anon, 2018)

Uno de los temas más comunes hoy en día es la globalización en todos los ámbitos de la actividad humana: economía, política, cultura, ecología, deportes, entre otros, adquiriendo una concepción polifuncional. (Romero, 2018) Dependiendo del ámbito el cual se esté explicando, adopta varias posiciones y también interpretaciones en común, con el fin de ver a la globalización como una etapa de transformación de la división del trabajo, que se caracteriza por una mayor interacción y dependencia de los factores y actores que intervienen en el desarrollo mundial. Los factores vienen siendo de carácter político, religioso, cultural, geográfico, ambiental y deportivo. Estos están directamente involucrados con los Estados, regiones, pueblos, empresas, partidos, entre otros.

Según Alberto Romero, economista e investigador en su texto “*El proceso de globalización y los retos del desarrollo humano*”, el proceso es realizado “a través de los flujos comerciales de capital, información y conocimiento, que circulan alrededor del mundo y que lo involucran, es decir a la mayoría de los países” Romero, A. (2018). A pesar de que este concepto influye a la gran mayoría de países, la intervención viene siendo mucho más directa a las naciones que están sumamente desarrolladas, es decir a los estados que dominan la economía mundial. Según una estadística del Fondo Monetario Internacional, las economías más grandes del planeta son Estados Unidos, China, Japón y Alemania. (“The world's biggest economies in 2018”, 2018).

El fútbol fue un aspecto que se anticipó al proceso de la globalización. De acuerdo con el texto de Fernando Carrión en “*La Gol-balización del fútbol*” este deporte surgió en múltiples lugares en distintos momentos y en lugares apartados. Cuando el fútbol se formaliza, es decir surge la primera asociación de fútbol oficial en Inglaterra (Football Association- F.A). Esto sucede en 1863, donde se separan los caminos del fútbol y el rugby. (Carrión, 2018)

Las reglas son adaptadas de Cambridge como las universales del balón pie, bajo un estatus elitista y tenía como objetivo formar el carácter de los adolescentes, que la sociedad los percibía como los líderes del futuro. A nivel social, quería hacerle perder la personalidad a la clase obrera, existía una lucha de clases muy grande en esta época y por medio de las decisiones que los propietarios de las fábricas tomaron para que el futbol fuera un distractor para el proletariado con el objetivo de prolongarles la jornada laboral como una manera de integración global de trabajo. (Carrión, 2018)

Espectadores, hinchas, periodistas

El espectador de fútbol puede estar tanto en el estadio como en su casa disfrutando de un partido de fútbol. El espectador no toma un bando por el cual hinchar, simplemente va a analizar y a disfrutar del buen juego que brinden quienes disputan los partidos. El espectador está a la

expectativa de esa jugada sorpresa, de la finta, del enganche, va a disfrutar del arte del engaño en el buen sentido de la palabra.

Hincha: Trascendiendo la etimología de la palabra hincha, la definición de esta palabra se utiliza cuando se quiere llamar a los simpatizantes cercanos al club que inflaban las pelotas, al lado de la cancha, posicionalmente iguales a los actuales alcanza pelotas. Valle, A. and Sodo, J. (2013).

Según (Hopwood & Kitchin, 2018) en su libro “Sports public relations and communications”, los hinchas y los fanáticos son la representación de las relaciones públicas en el deporte y la comunicación ya que estos son el alma y el corazón del deporte, son la sangre de cualquier organización deportiva. Sin su apoyo, prácticamente que las organizaciones deportivas escasamente podrían sobrevivir y funcionar sin ellos. Las organizaciones deportivas exitosas utilizan a los fanáticos como una herramienta fundamental de las relaciones públicas para promover y retransmitir los valores y la pasión por el equipo. Son un grupo estratégico que se debe saber tratar y sacar provecho en el buen sentido de la palabra.

Victor Rosas, periodista deportivo colombiano, publicó un libro que refleja una estrategia que fue utilizada para el mundial disputado en Estados Unidos en el año 1994. Esta estrategia consistía en una columna expuesta a la sociedad colombiana escrita por el jugador Andrés Escobar, defensa central del seleccionado tricolor redactada de la mano con el periodista. No solo era con el jugador, el periodismo había alcanzado un alto nivel de estrechar lazos de amistad. Francisco Maturana, Hernán Darío Gómez eran los otros voceros de los medios que apoyaban este proyecto, cuyo fin era exponer el ambiente interno de la Selección Colombia, titulada “La selección por dentro”. Esto se da como resultado a la gran gesta de triunfos que lograron los jugadores y el cuerpo técnico.

De acuerdo con (Rosas, 2014) con esto se intentaba “mirar ese sentimiento de Selección Nacional, lo que ardía por dentro, aquella sensación interior de un grupo humano que se preparaba para enfrentar el reto más importante de su vida”. El elegido fue Andrés Escobar, por su rol de ídolo, por su cultura y por su capacidad de analizar las situaciones desde una perspectiva extra futbolística.

Eduardo Galeano en su libro “ El fútbol a sol y sombra” también define en cierta forma a los periodistas, los tilda de especialistas. Existen varios tipos de especialistas:

- Los relatores: estos son los encargados de tomar la palabra y al mismo tiempo van acompañando la jugada, aunque la imagen siempre los suprime.
- Los relatores de la radio, que según el uruguayo “no son aptos para cardiacos”, son los maestros para el suspenso, corren más que los jugadores y más que la propia pelota, transmiten bajo el vértigo.
- Por último, están los comentaristas: “Estos han interrumpido de manera reiterada para indicar a los jugadores qué debían hacer” (Galeano, E. 2010), se supone que son los analistas del juego, quienes deben simplificar desmenuzar lo que está ocurriendo en el campo para las audiencias que no tienen la vista privilegiada de estos, deben ser la vista de

los espectadores que sin importar el medio por el cual estén siguiendo el partido deben dar cuenta de cada detalle que ocurre en el juego.

- **Comunicación de crisis**

En el texto *Sports public relations and communication* de Hopwood, M., & Kitchin, P, el capítulo comunicación de crisis y relaciones públicas en el deporte establece que la gran parte de la literatura que está enfocada al manejo de crisis están ligados con casos de cómo las organizaciones manejan estas situaciones y cuales son los aprendizajes de ellas pero a pesar de esto, pocas son las que están dirigidas a las entidades que están en el ámbito deportivo. (Hopwood, 2010). La crisis en las relaciones públicas en el deporte es un nuevo concepto que ha estado en evolución. En vínculo con esto, los académicos reconocidos se han enfocado tradicionalmente en cuatro áreas y estas son:

1. Estrategias de respuesta para las crisis o comúnmente llamadas comunicación de crisis.
2. Gestión para la reputación
3. Gestión de crisis para los medios
4. Planeación para las crisis.

En el libro *The dream job* (3rd ed.), escrito por Helitzer, M. (2018), se expone el capítulo titulado “*manejando las crisis en el deporte*” existen conceptos que para planear estrategias efectivas con el fin de mitigar las crisis. Los planes de emergencia inician en el momento cuando que hay buenos resultados y no hay casos de emergencia. (Helitzer, M. 2018) Cada plan tiene tres fases que son:

- Predecir
- Prevenir
- Preparar

Redes sociales

Las redes sociales de acuerdo con Ángel Rosillo son “páginas o aplicaciones que permiten a sus usuarios conectarse con amigos y familiares o crear relaciones con nuevas personas, grupos o comunidades con los que tienen un interés en común.”(Rosillo Polo, 2018)

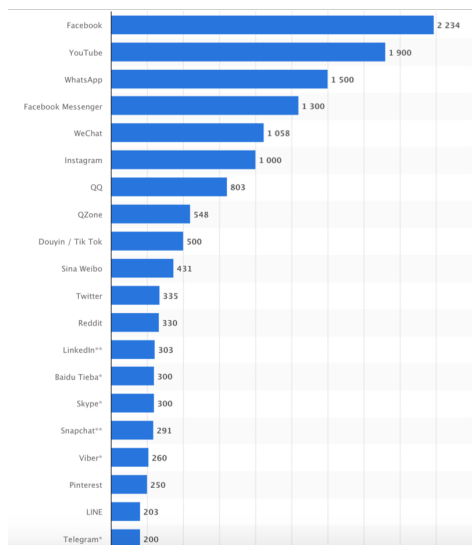
El funcionamiento de las redes sociales es diverso. Según Rosillo Polo, hay algunas que tienen un fin general y otras que tienen públicos más específicos. Estos se dividen en cuatro puntos.

- Comunicación
 - Intercambio de información
 - Entretenimiento

· Marketing

Por la gran migración de los consumidores a la era digital, las redes sociales se han convertido en el canal más poderoso para vender. Con el incremento de los usuarios en las redes sociales, es de suma importancia que los vendedores sepan por cual medio es el más adecuado para llegarle a sus públicos respectivamente para maximizar e impulsar su marca. En la tabla a continuación, se exponen las redes sociales más populares del mundo, categorizadas por el número de usuarios activos hasta octubre del 2018.

Most popular social networks worldwide as of October 2018, ranked by number of active users (in millions)



Gráfica 16. Most popular social networks worldwide as of October 2018, ranked by number of active users (in millions). Statista, 2018.

Estos medios de comunicación están categorizados de la siguiente manera (Smith, G,2018):

- **Redes sociales:** Facebook, LinkedIn, Twitter. Estas plataformas son las más adecuadas para conectarse con las marcas y con otras personas. Este tipo de redes son utilizadas por las empresas por la diversidad de campos que tienen tales como: investigación de mercados, reconocimiento de marca y construcción de relaciones.
- **Foros de discusión:** Foros de discusión como Quora y Reddit son medios que unen los intereses de los usuarios, también permite discutir y compartir sus opiniones frente sobre distintos temas. Tienen como objetivo la investigación de mercados y proveen una plataforma para que la publicidad sea efectiva para que lleguen a sus públicos existentes y potenciales.
- **Redes sociales para compartir:** Otro tipo de red social ha ganado popularidad. actualmente las redes que están enfocadas a compartir información; Snapchat, Instagram y YouTube. Básicamente, estas tienen como fin que los usuarios compartan sus fotos, videos, entre otros formatos. La popularidad en estas redes hace que este escenario para pautar, crear reconocimiento de marca, interactuar con las audiencias y obtener los resultados de marketing de negocios.

Los consumidores digitales tienen la tendencia de mantenerse informados y en contacto con sus amigos por medio de las redes sociales. (Rosillo Polo, 2018).

Las redes sociales han cambiado han venido transformando las interacciones interpersonales y con fines de negocios por medio dándoles la posibilidad a los consumidores un mayor acceso a la información y a las oportunidades para conectarse con cualquiera, en donde quiera y en cualquier momento. (Achen, 2016) Las redes sociales han alterado las comunicaciones y el mercado ya que los consumidores se han convertido en generadores de contenido dejando su rol de actores receptivos de contenido afines del mercadeo.

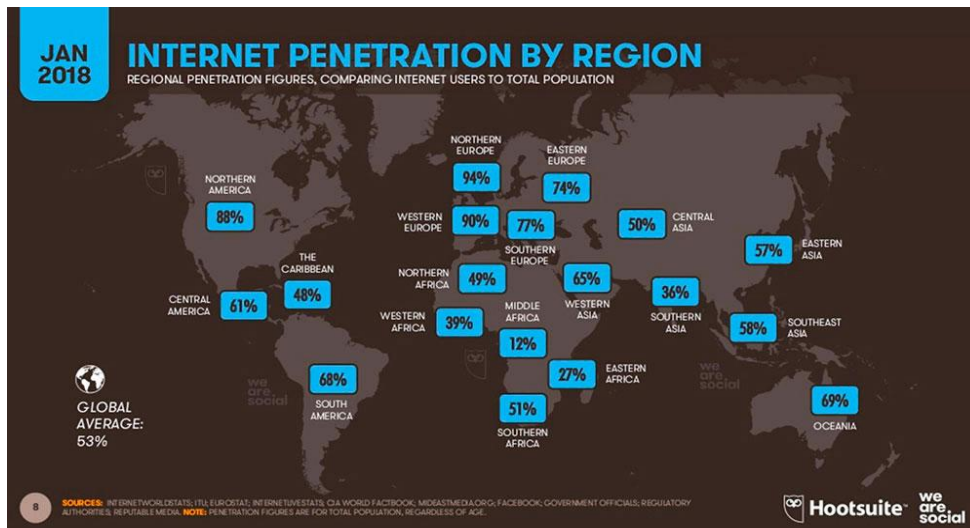
A esta nueva era digital han migrado todas las entidades, independientemente del ámbito al cual pertenezcan. Las organizaciones deportivas también se han permeado y enfocado a la transformación digital.

En enero del 2018 la empresa '*Hootsuite*', plataforma web y móvil para gestionar redes sociales por parte de personas u organizaciones, creada por Ryan Holmes; programador de computadores canadiense y empresario de internet. Ryan Holmes (2018). En este estudio se expone y se afirma que más de la mitad de la población mundial tiene acceso a internet. Con el acceso a internet, también se tiene un acercamiento a las redes sociales. (Gonzalez, 2018)

A pesar de que el mundo se ha ido permeando de una herramienta tan importante como el internet, la realidad de los continentes es desemejante dependiendo la región, que se quiera analizar en esta investigación ya los factores socioculturales y socioeconómicos influyen en tener el alcance a estos mecanismos.

Al tener en cuenta a los equipos europeos como focos de análisis para realizar la comparación de los escenarios europeo y sudamericano hay que resaltar el acceso que tienen dichas poblaciones. En Europa occidental, el 90% de los habitantes tiene acceso a internet, mientras que el 68% de los que habitan en Sudamérica tienen acceso a Internet.

Lo previamente expuesto significa que el uso del internet, les da acceso a las redes sociales, lo que hace que la mayoría de las compañías, sin tener en cuenta el campo en el cual se desempeñen tienen en cuenta el mundo digital como un medio de interacción con sus respectivos públicos.



Gráfica 17. Internet Penetration by Region. Simon Kemp, 2017. Tomado de: Digital in 2017: Global Overview, wearesocial.com, 2017.

6.2 MARCO METODOLÓGICO

La investigación está dividida en varios momentos. En primera instancia se recopiló la información de la bibliografía, luego se hizo un análisis resaltando los argumentos relevantes por cada tema, retomando los conceptos que hicieron parte de los inicios de las relaciones públicas en Estados Unidos, en algunos países europeos y en Colombia. Seguido de esto se definió qué son las relaciones públicas desde dos autores de gran pertinencia Xifra y Wilcox, para después analizar cómo se pone en práctica en los países previamente mencionados y descubrir los aspectos faltan por aplicar. Por otro lado, se realizó un análisis de dos equipos de fútbol, uno a nivel nacional y el otro a nivel mundial, escogidos por número de seguidores y la capacidad de impacto que tengan en las masas. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron: **entrevista y estudio de caso.**

Entrevista: Se realizará una entrevista semiestructurada a quien esté a cargo del departamento de comunicaciones de un equipo internacional a partir de un guión temático para recopilar información del tema a investigar. Todas las preguntas serán abiertas para que se puedan comentar las respuestas y para abarcar temas emergentes que puedan servir como complemento al tema que se está investigando.

Estudio de caso: El estudio de caso estará enfocado a la presencia que tienen los equipos de fútbol en las redes sociales en el escenario nacional e internacional, específicamente en los países que integran a Europa Occidental. La herramienta utilizada será ‘socialbackers’, esta es una compañía global que analiza los medios sociales, que ofrece una plataforma de software llamada “socialbackers solutions” que se encarga de vender análisis de datos y gestión de redes sociales a empresas para su comercialización. (Socialbakers.com, 2018) El objetivo de este estudio es analizar la dependencia que tienen los equipos de fútbol a su realidad y el impacto que tienen los diversos factores; lanzamiento de merchandising, resultados de partidos,

presencia de los jugadores en las redes sociales, entre otros, que dan temas para discutir en las redes sociales. Las redes que serán tenidas en cuenta para esta investigación serán Facebook, YouTube, Instagram y Twitter ya que las tres primeras redes son las más populares en el mundo.

Objetivo de la entrevista:

Esta entrevista tiene como objetivo hacer un análisis del ámbito práctico de las relaciones públicas en Europa, a través de varios equipos que, reconocidos a nivel mundial para establecer una comparación con las prácticas actuales de las relaciones públicas en el fútbol colombiano, específicamente en Millonarios.

Preguntas sobre la marca

- ¿Cuál es la principal estrategia de marca del club?
- ¿Qué identidad de marca desea transmitir?
- ¿Cuáles son sus valores diferenciales?

Asignación de tareas

- ¿Cómo está dividida el área de comunicaciones y mercadeo del club y qué rol tienen?
- ¿Cómo se asignan las tareas?
- ¿Cómo es la gestión de la comunicación con los seguidores que están por fuera del país?
- ¿Qué hace diferente al club del resto en materia de comunicación?

Alianzas estratégicas

- ¿El convenio con el Benfica de Portugal es simplemente deportivo?
- ¿Ha hecho algún aporte esta alianza en materia de comunicación?
- ¿Cuáles son los criterios que tiene el club para relacionarse con otras marcas?

Modelos a seguir

- ¿Tienen asesores externos para la gestión de relaciones públicas?
- ¿Para ustedes, cuáles son las mejores instituciones en cuanto a su comunicación a nivel deportivo? ¿En cuáles equipos, clubes, personas o entidades se referencian?

Capacidad de reacción en crisis

- ¿Cuales han sido las dificultades en materia de comunicación?
- ¿Qué estrategias se llevaron a cabo?

Transformación digital y uso de las redes sociales

Debido a la transformación digital se ha visto un cambio radical en este ámbito.

- ¿Cómo ha influido en la comunicación en los clubes y en Millonarios particularmente?
- ¿Cómo trabaja las redes sociales Millonarios?
- ¿En qué redes sociales tienen más seguidores o más influencia en el público?
- ¿Cómo se logra captar nuevos hinchas?
- ¿Hasta qué punto controla el club la comunicación de los jugadores?
- ¿Tienen reglas en cuanto a lo que se puede publicar o no en las redes sociales?

¿En cuanto a publicidad cuál es plan estratégico y cuáles son los medios ideales para promocionar al equipo?

Ruedas de prensa

¿Preparan la comunicación de los jugadores como voceros para las ruedas de prensa, entrevistas y le comparten los mensajes que le interesan al club para que pueda referirse a ellos?

Crecimiento de la marca

¿Cómo ha crecido el valor de la marca de Millonarios en los últimos años?

Entrevista a Salomón Bitar, jefe de fidelización y proyectos de Millonarios F.C

Capítulo 2: El rol de la comunicación y las relaciones públicas en el fútbol de Europa occidental.

Para la definición del concepto relaciones públicas se entrevistó a 3 periodistas deportivos reconocidos en Colombia. Antonio Casale, publicista y periodista, actualmente RCN Radio, dirige uno de los programas deportivos más escuchados de Colombia “En La Jugada”, Guillermo Arango, Comunicador Social de la Universidad de la Sabana, ha trabajado para medio como Caracol Radio y actualmente está en el canal deportivo ESPN y de igual manera trabaja con Antonio Casale en la cadena radial y por último, Tito Puccetti, periodista de la Universidad Javeriana, ha ido a 5 finales de la Champions League y ha trabajado en televisión y radio en Caracol y ESPN. Para entender el sentido que tiene esta investigación es necesario tener presente las definiciones que nos brindan estas personas que hoy son importantes en la sociedad colombiana, ya que tienen la responsabilidad de informar, de generar contenido y formar contenido.

Pregunta	Antonio Casale	Guillermo Arango	Tito Pucceti
1) ¿Qué son las relaciones públicas?	Las relaciones públicas son las relaciones que deben tener un club con todo su entorno, en su entorno son sus clientes, sus clientes son tanto sus patrocinadores, como sus hinchas, los medios de comunicación y las esferas gubernamentales del deporte.	Las relaciones públicas son algo que se necesitan a la hora de dar a conocer, de hacer crecer por medio de contactos una empresa, una institución, a la misma persona, para poder interactuar y así tener un crecimiento en todos los aspectos y factores. Eso es lo que yo concibo como las relaciones públicas. Como una ayuda mutua, podría denominarse.	Son las relaciones que se establecen a nivel industrial, para mejorar digamos que los contactos entre las distintas industrias, personas, departamentos, a ese nivel lo entiendo. Son departamentos que se integran para mejorar las relaciones con la gente de la misma industria y con otros gremios que establecen estos grupos para relacionarse de la mejor manera, crear vínculos proactivos que ayuden a desarrollar estas relaciones proyectos nuevos y articular nuevos movimientos y estrategias para otras cosas, negocios, solución de problemas.

Gráfica 18. Concepción de relaciones públicas. respuestas de periodistas.

Anteriormente en la investigación se resaltan los públicos que tiene un equipo de fútbol. Ahora, es de suma relevancia mencionar los canales institucionales que son fundamentales para la institución ya que este es el puente para interactuar con ellos y estos representan varios aspectos y valores; imagen y credibilidad, que si se utilizan de una forma inadecuada, pueden ser unos mecanismos contraproducentes que harán perder lo más importante en una relación, el valor de la transparencia y la verdad.

A medida que el tiempo va transcurriendo, el deporte se ha ido expandiendo por todo el mundo, tanto así que ahora es un estilo de vida, hace parte de la cotidianidad de nuestra sociedad. El factor más influyente a esta expansión es la difusión del deporte en los distintos medios de comunicación de masas (prensa, radio, redes sociales y televisión).

Según el abogado deportivo, Andrés Charria, son un gran incentivo para un club de fútbol por los grandes ingresos que esto genera. “En el fútbol, la principal fuente de riqueza está en los derechos de transmisión, derechos que generalmente se reparten en los logros deportivos y en el rating”. (S.A.S., 2018)

Tal ha sido la propagación, que los países de oriente se han contagiado de esta disciplina. El fútbol es ejemplo perfecto que demuestra la previa afirmación, ya que de los 194 países que hay en el mundo, todos participan en los torneos que realiza el máximo ente, la FIFA. En

Europa, está la mayor tasa de asistencia a los estadios de fútbol en el mundo, pues alrededor de 120 millones de personas van al estadio cada año en el viejo continente. (Khanna, 2018)

Las cinco grandes ligas son las que más potencial tienen, éstas se encuentran en el occidente del planeta tierra, lo que las hace las mejores del mundo. Para poder comprender la industria del fútbol, se debe tener en cuenta la transición en el periodo de los años 80 a los 90. En esta década, los clubes ya empezaban a generar el interés de millones de personas en cualquier parte del mundo. (Gay de Liébana, 2016)

“Cuando los medios se percatan de esta transformación empiezan a invertir en el deporte que surgió oficialmente en Inglaterra. Como efecto colateral a esta inversión, los anunciantes y los contratos millonarios iban a formar la burbuja del fútbol.” (Gay de Liébana, 2016)

En la siguiente tabla se categorizan por jerarquías las ligas más importantes del mundo según la Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA). Como podemos ver, en el punto más alto de la tabla, están las ligas (élite) o el top 5. La liga inglesa, la española, la francesa, la alemana y la italiana. Posteriormente vemos otras ligas que han sido sumamente trascendentales para la historia de este deporte, como la holandesa, la portuguesa o la rusa. Un escalón más abajo están las ligas que están integradas por clubes que tienen importancia en el escenario internacional; Bélgica, Austria, Turquía y Ucrania.

En algunos certámenes se han colado en las fases finales. Por ejemplo, El Ajax en los años 1970/71, 1971/72 y 1972/73 fue tricampeón del máximo torneo de clubes europeo o el Celtic de Escocia en el año 1966/1967. Estos clubes nos recuerdan que el fútbol es la dinámica de lo imprevisto. ("UEFA Champions League - History - Season", 2018)

En la tercera sección de la tabla se encuentran las ligas medianas, pequeñas y las micro-ligas. Este tipo de competiciones se disputan con pocos clubes, de hecho, con 12, 10, 8 o hasta 6 equipos y con un nivel bastante limitado, los jugadores tienen un sueldo modesto, aunque estas ligas nos recuerdan los valores que se inculcan por medio del deporte que son, el equipo, la competición, el juego limpio y en efecto también van los intereses económicos de por medio (Gay de Liébana, 2016).

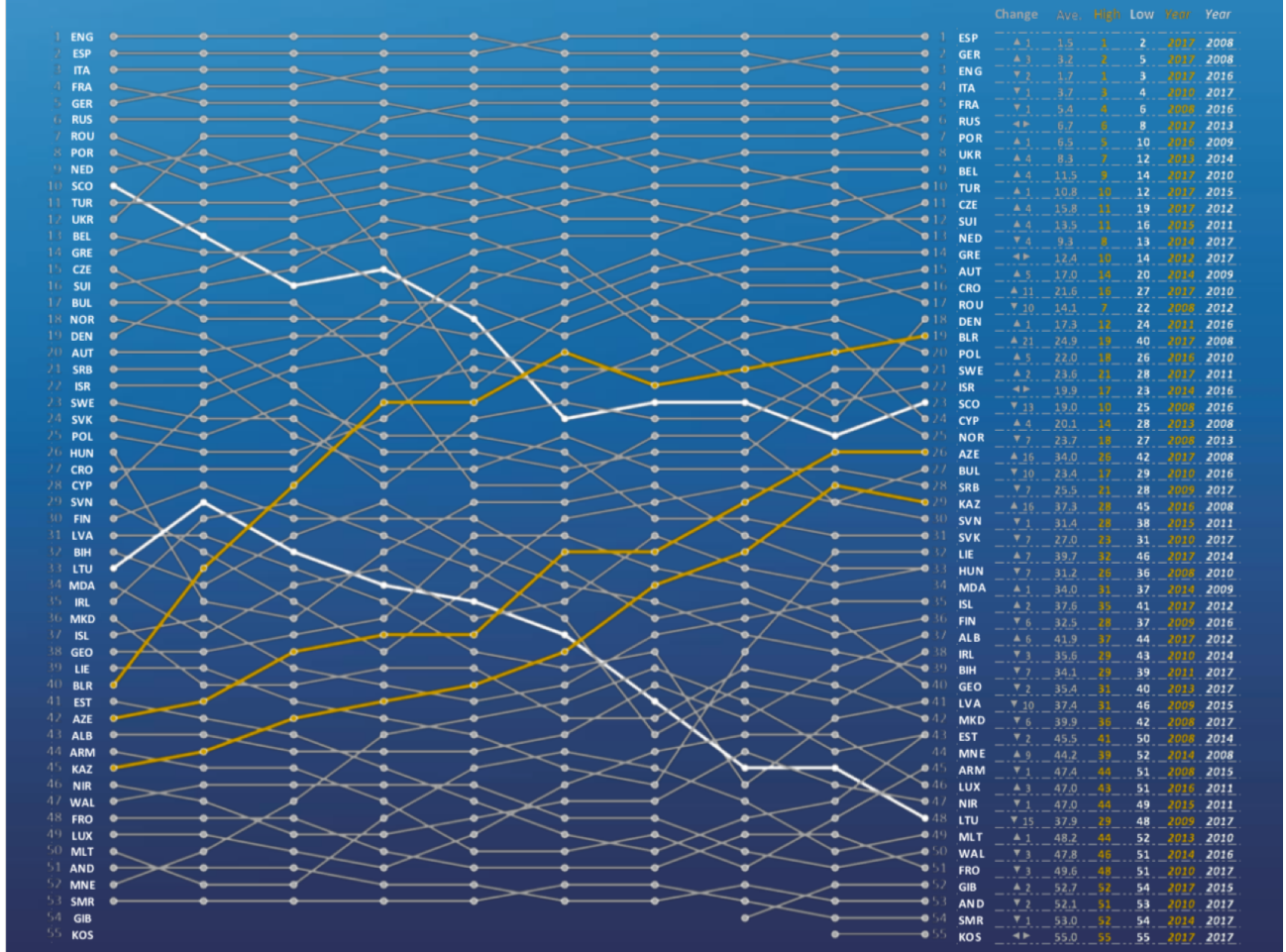


Figura 2.1. Clasificación de las competiciones estatales europeas. Fuente: UEFA.

Gráfica 19. Tomado de Gay de Liébana, J. (2016). *La gran burbuja del fútbol* (1st ed.). Bogotá.

Las cinco grandes ligas que se mencionaron previamente son las competiciones más importantes de Europa y por ende del mundo. Pero ¿Por qué son las más importantes? Cuando inferimos a los equipos que componen dichas ligas, se resalta a equipos que son ‘grandes’ referentes del balón pie y que sin ellos la historia y el impacto del fútbol en la sociedad sería incomprensible. Real Madrid, Manchester United, Liverpool, Bayern Munich, Barcelona, Juventus, Inter de Milán, entre otros, son potencias futbolísticas que tienen una mayor facilidad para acceder a las dos grandes competiciones continentales; La UEFA Champions League y la UEFA Europa League.

La gran ventaja de participar en estas grandes competiciones desde la perspectiva industrial, donde perciben ingresos mayores por los derechos de televisión, ya que las principales competencias tienen un elevado nivel de competitividad y por ende hace que se llame mucho más la atención de los públicos, es que se logra que sea un espectáculo más atractivo para los hinchas y espectadores que en su mayoría están ansiosos porque el juez central establezca el inicio del encuentro. (Gay de Liébana, 2016). La tabla a continuación representa el rendimiento de los clubes en promedio en las últimas temporadas y por ende son una oportuna fuente para demostrar las últimas tendencias y el éxito correspondiente de cada país en las competiciones de clubes de la UEFA. España, Inglaterra, Italia y Alemania son los países que han tenido predominio en Europa.



Gráfica 20. Rise and fall in UEFA coefficients over the decade. Tomado de The European Club Footballing Landscape, 2016.

Cuando se despierta el interés en la fanática se fomenta que los seguidores paguen una gran cantidad de dinero por retransmitir estos partidos, y de la mano de las transmisiones vienen las inversiones comerciales y los patrocinadores.

“Como efecto colateral a esta inversión, los anunciantes y los contratos millonarios iban a formar la burbuja del fútbol” (Gay de Liébana, 2016). A raíz de esto, los medios que se percatan de esta nueva mina virgen para explotar y los clubes de fútbol dejan la dependencia directa a los socios y aficionados, de las taquillas y los carnés. Ahora el fútbol se transforma en una industria global. Los pagos y los contratos para los derechos de televisión dependen directamente del rendimiento financiero anual que tengan. Existen varios tipos de mediciones para lograr establecer los contrastes financieros y no financieros, incluyendo el promedio de asistentes o la cantidad total de fanáticos que tiene un equipo, el rating de las transmisiones y el éxito que tengan en el campo.

En un estudio llamado ‘Money League’ (Hanson and Boor, 2018), realizado por la firma ‘Deloitte’; empresa que ofrece servicios de consultoría, impuestos, asesorías jurídicas y

financieras, se enfoca en analizar la habilidad que tienen las entidades deportivas en incrementar las ganancias por cada partido (incluyendo las ventas de las boletas y los planes de hospitalidad que tienen dirigidos a sus hinchas), los derechos de transmisión que tienen en las ligas locales y en los certámenes europeos y por último las fuentes comerciales que infieren a los siguientes aspectos:

- Patrocinios
- Merchandising
- Otras operaciones comerciales
- Recorridos en el estadio

Dicho estudio es determinante para comprender el status y empoderamiento que tienen los clubes a nivel mundial en el negocio del fútbol. Manchester United, equipo inglés fundado en la ciudad de Manchester en el año 1878 y además el más ganador del torneo local con 20 trofeos es el club más adinerado del mundo. A pesar que no es el máximo campeón de la copa europea como lo es el Real Madrid; fundado en el año 1902 y tiene 13 Champions League. Cualquier espectador o consumidor de fútbol asumiría que el Real Madrid, por haber ganado recientemente el torneo de fútbol para clubes de Europa es el equipo que más músculo financiero tiene y por ende es el más poderoso. En el tercer lugar está el F.C Barcelona, equipo donde milita Lionel Messi, uno de los mejores jugadores del mundo.

2016/17 Revenue (€m)					2015/16 Revenue (€m)				
1	↔	0	Manchester United	676.3	1	↑	2	Manchester United	689
2	↑	1	Real Madrid	674.6	2	↔	0	FC Barcelona	620.2
3	↓	(1)	FC Barcelona	648.3	3	↓	(2)	Real Madrid	620.1
4	↔	0	Bayern Munich	587.8	4	↑	1	Bayern Munich	592
5	↔	0	Manchester City	527.7	5	↑	1	Manchester City	524.9
6	↑	1	Arsenal	487.6	6	↓	(2)	Paris Saint-Germain	520.9
7	↓	(1)	Paris Saint-Germain	486.2	7	↔	0	Arsenal	468.5
8	↔	0	Chelsea	428	8	↔	0	Chelsea	447.4
9	↔	0	Liverpool	424.2	9	↔	0	Liverpool	403.8
10	↔	0	Juventus	405.7	10	↔	0	Juventus	338.9

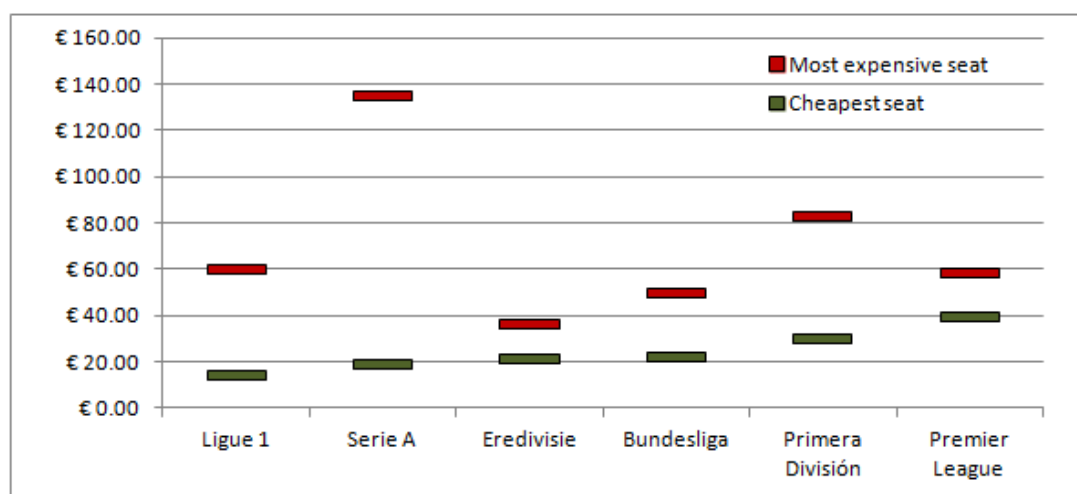
Gráfica 21. Hanson, C. and Boor, S. (2018)

Hay un factor relevante en este estudio y es que los clubes ingleses tiene una gran fuente de ingreso por el nuevo contrato que firmaron por tres años por los derechos de transmisión. El fútbol de clubes en los países que experimentan un alza en el crecimiento económico y una rápida industrialización continúan desarrollándose rápidamente (Hanson and Boor, 2018). En estudios pasados también se ha afirmado que las grandes potencias mundiales como China, Japón, Estados Unidos, entre otros, tienen como visión ser las más grandes potencias de fútbol a nivel global. Como se puede percibir, en la tabla expuesta por (Gay de Liébana, J. 2016) los tres primeros equipos hacen parte de las ligas élite, lo que infiere a que estos clubes representan a la máxima calidad y espectáculo del fútbol.

El ranking de las ligas de fútbol que tienen más asistentes o consumidores de fútbol lo lidera la Bundesliga de Alemania y posteriormente la Premier League de Inglaterra. En la Bundesliga de Alemania, está el mayor promedio de asistencia a un estadio. Con 42,388 espectadores en promedio por cada fecha en la temporada 2016-17, se reafirma que una de las razones más relevantes por las que se diferencia de las otras es la comodidad y los precios asequibles para los consumidores de fútbol en este país. A continuación, se muestra una tabla en la que se evidencian las diferencias de precios de lo que cuesta seguir a los equipos que tienen las entradas más caras:

°	EQUIPO	LIGA	PRECIO EN (£GB)	PRECIO EN (\$COP)
1	Arsenal	Premier League	£74.09	\$302,334
2	Chelsea	Premier League	£68.71	\$280,380
3	Real Madrid	La Liga	£55.91	\$228,148
4	Liverpool	Premier League	£55.68	\$227,210
5	Bayern Munich	Bundesliga	£54.92	\$224,108
6	Manchester United	Premier League	£53.41	\$217,947
7	Barcelona	La Liga	£51.59	\$210,520
8	Galatasaray	Süper Lig	£48.64	\$198,482
9	Manchester City	Premier League	£40.83	\$166.612
10	West Ham United	Premier League	£35.30	\$144.046

Gráfica 22 Datos tomados de :(Galleries, 2018) Tabla hecha por: Amaris (2018)



Gráfica 23. Tomada de: Ticket prices in Europe (Stadiumguide.com, 2018)

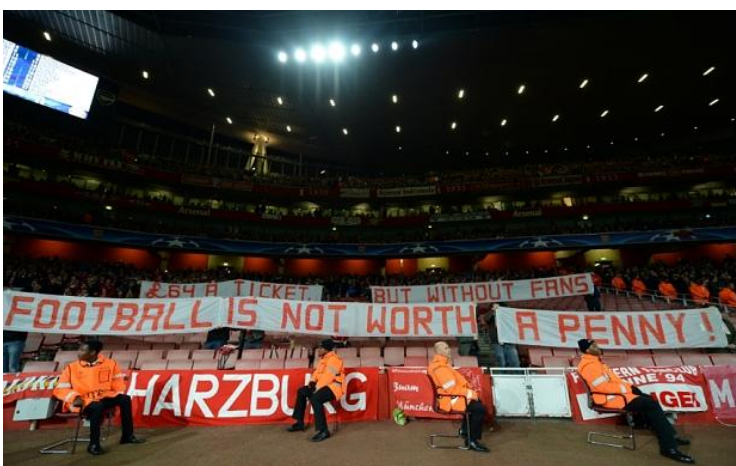


FAN ATTENDANCE RANKING

COUNTRY	COMPETITION	DIVISION	LEAGUE	AVERAGE STADIUM ATTENDANCE '10/11-'16/17
GER-DFL	Bundesliga	Top Tier	Deutsche Fussball Liga GmbH	42 388
ENG-PL	Premier League	Top Tier	Premier League	35 870
ESP-LL	Liga Santander	Top Tier	LaLiga Liga De Fútbol Profesional	26 247
ITA-A	Serie A Tim	Top Tier	Lega Serie A	22 830
FRA-LFP	Ligue 1 Conforama	Top Tier	Ligue de Football Professionnel	20 499

Gráfica 24. Fan attendance ranking. Tomado de: European Leagues fan attendance, 2018.

Entrando en una comparación con respecto a las tres tablas, a pesar de que demuestran datos distintos, se puede evidenciar la diferencia directa del precio de la boletería de la liga alemana contrapuesta a la de la inglesa, pues la liga alemana al ser una de las más asequibles de las ligas élite, es la que más asistencia tiene. Tal ha sido la repercusión del costo de las boletas en el fútbol inglés que varios hinchas de otros países, cuando han ido a apoyar a su equipo en tierras británicas han protestado, pues la abismal diferencia de costos hace inaccesible para los hinchas la asistencia a los partidos generando una segmentación en el mercado. Los fanáticos del Bayern Munich, seguidores de la institución alemana que más ha ganado la liga local, protestaron contra la imposición de los altos costos por ver fútbol tirando bolas de tenis al campo y con mensajes escritos en pancartas resaltando que “el fútbol sin los hinchas no vale un centavo”. (Edwards, 2018)



“64 libras cada boleta, pero el fútbol sin los hinchas no vale un centavo” (The Telegraph, 2018).

Los ingresos que perciben los clubes se dividen en dos aspectos: en las *ganancias típicas o ingresos típicos* y en *ingresos atípicos*. Los ingresos típicos corresponden a socios y abonados,

boletería y competiciones. Los ingresos atípicos inferen a los derechos de televisión, marketing y demás gestiones comerciales. Como consecuencia directa a la industrialización del fútbol, la economía y la forma de percibir los ingresos.

El Doctor en economía Gay de Liébana, describe como modelo ejemplar al FC Barcelona en esta transformación. A finales de los años 70s el club catalán percibía el 87% de sus ingresos por los socios, abonados y competiciones por medio de lo que hoy se conoce como día de partido. En comparación con la temporada 2014/15, en cuanto a los ingresos atípicos que se percibieron de los derechos de televisión, los derechos comerciales fueron el 80% y por los derechos de televisión fue alrededor del 8%. En este análisis se puede percibir que el modelo del fútbol de negocio del fútbol se ha transformado completamente, los derechos de televisión y boletería son los aspectos menos protagonistas en las cuentas de los clubes.

La información previamente expuesta es una justificación para comprender el por qué el escenario del fútbol europeo es visto como el más innovador, exitoso, seguido y concurrido a nivel mundial y asimismo el ejemplo más claro del manejo de relaciones públicas, marca, redes sociales, y mercadeo para desarrollar el trabajo de grado en comparación con el fútbol colombiano. Este deporte se ha transformado tanto como espectáculo, como industria al pasar de las canchas y jugadores a hinchadas llenas de pasión y amor por su equipo. Es por esto que su objetivo principal es rentabilizar los sentimientos de los hinchas hacia la institución por medio de diversas estrategias como los precios de boletería y venta de abonos anuales, para asistir al estadio, merchandising partiendo de la categorización del equipo o club de fútbol como la empresa misma, es decir como un todo organizacional y no como parte de otra organización.

7.1 Marca, mercadeo y uso de Redes sociales

De acuerdo con el autor de *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*, Marcelo Ghio; consultor en branding y gestión estratégica de comunicación, “el hombre del siglo XXI no es sólo audiencia: es actor. Se involucra activamente en este proceso y construye marca.” (Ghio, 2011). Esto se hace evidente en el fútbol europeo a través de equipos que sirven como ejemplo de casos de excelencia tales como la Juventus de Italia, F.C Barcelona o el Real Madrid el cual tiene en promedio 450 millones de seguidores alrededor del mundo -de acuerdo con Steven G. Mandis autor de *La Fórmula Real Madrid-* que en suma resultan ser más del total de seguidores del fútbol americano. Esto repercute en la marca al ser equipo con mayor valor entre todos los clubes del fútbol europeo según la Batten, Barton, Durstine y Osborn (BBDO); consultora & agencia de publicidad, que evalúa de forma cuantitativa variables, relacionadas con la popularidad de la marca, la simpatía, la lealtad, el rendimiento económico, entre otras.

Es allí donde la audiencia deja de ser espectador únicamente y pasa a ser actor en la creación de marca al involucrarse activamente en el proceso, pues el Real Madrid, así como otros equipos construye su identidad a través de su hinchada.

El valor de su marca y el éxito de sus ingresos nace de la pasión y la lealtad creada a través de distintas estrategias de mercadeo con el cual patrocinadores y medios han logrado transformar el fútbol como industria, en más que un deporte para los seguidores, es decir, que hoy en día “la marca es la promesa de una experiencia única y es, en principio, una fuente de valor” (Ghio, 2011) tal y como lo viven los espectadores. Es tal el éxito de estas estrategias que el impacto que han generado en la sociedad se ha encargado de replicar inconscientemente la venta de la marca y el equipo implícito en la pasión que se transmite generación a generación en familias, amigos y grupos sociales cercanos debido a la tradición y la fe que implanta en sus seguidores, de cierta forma se humaniza a la marca generando una cercanía absoluta.

De esta forma patrocinadores, medios y clubes obtienen ganancias exponenciales y desarrollan sus estrategias entorno a la marca. Tal y como Fernando Anzures fundador de la consultora especializada en Shopper marketing, Liquid Thinking, afirma en Social Influence Marketing, hoy en día se socializa y luego se existe “es el mantra del futuro, esa es la fuente de la humanización de las marcas, recordar que es a través de la sociedad que la adopción se convierte en una norma y cuando la norma es convincente se persuade a masas”. (Anzures, F. 2016)

Parte de estas estrategias nacen en el uso de redes sociales. Actualmente nos comunicamos de una forma distinta a la tradicional, la sociedad adquiere información y se actualiza a través de medios de comunicación masiva que antiguamente no existían. Antes solo se creía en el conocimiento técnico de las personas que tenían la responsabilidad de informar, pues independientemente de su formación académica o empírica lograron cautivar la atención de la sociedad como medios especializados para opinar y difundir información de un tema específico, en plataformas como la radio y los medios impresos. Pero con el avance de la tecnología y el paso del tiempo, han aparecido nuevos medios de comunicación que logran un mayor alcance de audiencia a nivel global como lo son los medios digitales, la televisión, el internet, entre otros y de los cuales se desprenden nuevas plataformas que generan un sentido de cercanía e inmediatez como las redes sociales.

Facebook, Twitter, Instagram y Youtube son las mayores plataformas utilizadas por equipos y clubes de fútbol a nivel mundial, con el fin de generar un canal oficial que pertenezca al club y permita crear una sensación de inmediatez, inclusión y cercanía con sus respectivos públicos. Tal y como describe Steven Mandis en La Fórmula Real Madrid, “la tecnología permite que el contenido que describe esos vínculos y experiencias lleguen a todo el mundo. El acceso estimula la conexión y la pasión mientras que las tradiciones y los rituales propios del club refuerzan el sentimiento de identidad” (Mandis, S. 2016). Es importante destacar que cada club maneja su página oficial siendo este el canal más directo del equipo, sin embargo, debido a la acogida mundial de las redes sociales y el fácil acceso a las mismas estas tienen una mayor concurrencia.

Es así como los valores y rituales en torno a un club de fútbol en el caso de Europa Occidental han llegado a tener tanto alcance y han expandido su público a nivel mundial. “Los deseos y expectativas se convierten en la piedra de toque que permite desarrollar y posicionar, estrategia, cultura e identidad con el objetivo de ganar dentro del terreno de juego y dominar el negocio

del fútbol.” (Mandis, S. 2016). A partir de esto, el Real Madrid fue capaz de crear una comunidad a nivel global con una misma pasión y entrega hacia el fútbol. A este tipo de contenidos se unen patrocinadores y prensa quienes logran a través de las mismas redes, que historias, contenidos, crónicas, narraciones, sentimientos y emociones se entrelacen afianzando una sola identidad entre clubes, jugadores e hinchas.

Así como las grandes empresas a nivel mundial transmiten por medio de estrategias de marca sus valores, por ejemplo, Mcdonald's con su eslogan “Me Encanta”, Nike con “*Just Do it*” y Heineken “*Open your World*”, también los grandes clubes de fútbol se enfocan en representar valores esenciales a través de su marca.

Barcelona y su slogan “Más que un Club”, Bayern Munich con “Nosotros Somos Nosotros”, Sporting de Lisboa “ Esfuerzo, dedicación, devoción y gloria”, Manchester City “ El Orgullo en Disputa”, entre otros son estrategias que buscan permanecer en una vigencia prolongada a lo largo del tiempo y además un aspecto por el cual se puede tener una personalidad predeterminada en este mercado que tiene muchos competidores con el objetivo de atraer nuevos aficionados de distintas partes del mundo, el propósito es “acumular una buena dosis de capital intangible, de ADN del club”. (Gay de Liébana, 2016)

Como ha sido mencionado previamente, el marketing interactivo es el gran protagonista de esta estrategia, pues es la herramienta que se encarga de potenciar la efectividad de las interrelaciones club deportivo-socio. El propósito de esto es elevar la percepción del club frente a sus respectivos públicos. (Nogales González, J. 2006). Esto se ve reflejado en las opciones que los clubes de fútbol les dan a los hinchas de otros países por medio de la inscripción a una *newsletter* o un boletín informativo. Por ejemplo, al inscribirse a las noticias del club inglés Arsenal F.C, llega un correo previo al partido con videos adjuntos sobre enfrentamientos, partidos, jugadores, información sobre el club de los temas más destacados, ofertas del club, quices interactivos, entre otros contenidos.

Por otro lado el uso de la imagen de jugadores que resultan ser influenciadores en el mundo digital, específicamente en las redes sociales hace parte de la gran estrategia utilizada por las marcas para posicionarse a nivel mundial bajo la idea plasmada en el libro Social, Influence, Marketing: “Convierte influenciadores en embajadores de marca” (Anzures, 2016). En el caso del fútbol son los jugadores, sin importar su equipo, los que logran que su influencia en el público vaya más allá de una campaña fugaz enfocada por ejemplo en una de las marcas que lo patrocinan. Se menciona que son estos sin importar el equipo al que pertenecen pues pese a que cambien su ubicación en cuanto a club y país de este, sus seguidores siempre irán detrás de ellos. La pasión del hincha se ve influenciada por el lugar de origen del mismo, pero más aún por el amor y la admiración hacia el jugador que más le influencia.

Un claro ejemplo de esto es el “Efecto Ronaldo” evidenciado a partir del 10 de julio de 2018 con la firma de Cristiano Ronaldo para la Juventus, día a partir del cual el equipo logró entrar entre los 10 clubes de fútbol a nivel mundial con más de 10 millones de seguidores en instagram, siendo el octavo en la lista y celebrando con la publicación del hashtag #10URFAMILY en la página oficial del club www.juventus.com y el listado de las 10 fotos

con más likes en dicha red. Asimismo, en Facebook el club aumentó sus seguidores con más de 500.000 nuevos fans que llegaron allí con el objetivo de seguir a su influenciador. Es así que la Juventus a través de la imagen del jugador logró aumentar exponencialmente a sus seguidores y explotar con esto su marca y las ventas de sus patrocinadores.

Por otro lado, se realizó un monitoreo trimestral al tipo de contenido que se publicó en cada una de las redes sociales de 4 equipos de gran influencia en el fútbol europeo: Juventus, Real Madrid, Bayern Munich y Manchester United (ubicado en la tabla # en anexos), dejando en evidencia los factores diferenciales y los atractivos para el público a nivel mundial que se encuentran inmersos en sus publicaciones. Paralelo al monitoreo de contenido, se realizó la **gráfica 25: Seguidores por Red Social** en la cual se tomó en cuenta el número de seguidores de distintos clubes de fútbol representativos en Europa y el mundo, teniendo en cuenta los 4 equipos mencionados anteriormente; con el fin de realizar una comparación de casos y poder establecer los criterios más representativos para tener una comunidad tan grande en torno a una marca.

Liga	Equipo	# de seguidores en Facebook	# de seguidores en Twitter	# de seguidores en Instagram	# seguidores en YouTube
Serie A	Juventus	35.965.102	6.387.366	18.000.000	239.468.294
	A.C Milan	24.859.155	6.747.158	4.900.000	144.334.392
Liga de Fútbol Profesional España	Real Madrid	109.538.146	31.213.721	65.500.000	627.066.912
	F.C Barcelona	102.697.207	29.266.643	61.600.000	433.606.310
Premier League	Manchester United	73.330.793	18.516.885	24.200.000	79.813.232
	Arsenal	37.779.827	13.926.057	12.400.000	187.901.231
	Manchester City	36.000.891	6.504.071	8.900.000	434.793.142
Ligue 1	Paris Saint Germain	35.867.186	6.534.007	16.400.000	192.132.480
	Marsella	5.040.726	2.983.633	910.000	23.407.150
4Bundesliga	Bayern Múnich	48.850.277	4.505.515	14.400.000	234.480.602
	Borussia Dortmund	15.195.449	3.232.395	6.000.000	80.235.605

Gráfica 25. Seguidores por Red Social. Datos adaptados de “Statistics”, por SocialBakers, 2018, Facebook, Twitter & Youtube monitoring - Monitoreo de Instagram por Esteban Amaris. Tabla realizada por: Amaris, 2018.

A partir de esto es claro cómo, de la mano de figuras representativas del fútbol, se logra influir en el número de seguidores y ventas a nivel mundial de marcas patrocinadoras como en el caso de Adidas, con el cambio de club del futbolista James Rodríguez, quien pasó de jugar en el Real Madrid al F.C Bayern Múnich. Pese a que el jugador no tuvo mucho éxito en el Real Madrid, fue tanta la expectativa creada entorno a la llegada al equipo, que el mismo día de su ingreso al Bayern Múnich la camiseta oficial del jugador -la cual aún no llegaba a las tiendas- se agotó en la tienda virtual de Adidas.

El 12 de julio de 2018 día en el cual se anunció formalmente en las redes sociales con una foto del jugador sosteniendo su nueva camiseta, Adidas elevó sus ventas gracias a la campaña de

expectativa que se había realizado entorno a la firma del jugador con el club. Tal y como Fernando Anzures expone en su libro: al enfocarse en la segmentación y la experiencia, los resultados pueden ser increíbles (Anzures, 2016). Se debe resaltar que gracias a esto el Bayern Múnich llegó a posicionarse como uno de los equipos con más seguidores en sus redes sociales, llegó a los 48.850.277 millones de seguidores en Facebook, 14.400.000 en Instagram y 234.480.602 en YouTube bajo la estrategia de compra de un jugador tan importante y talentoso que paso se mártir a estrella, y asimismo la fidelización de seguidores colombianos a través de la publicación de fotos del jugador en el mundial, de apoyo a la Selección Colombia y sentimiento de hermandad en las victorias y derrotas de la selección.



Página oficial Adidas, venta de camisetas James Rodríguez.

Todas estas estrategias han permitido a clubes de Europa Occidental llegar a ser casos de éxito a nivel mundial, sin embargo, esto ha venido creciendo a lo largo de los años gracias al fenómeno de la globalización que les ha permitido llegar a tantos hinchas y fanáticos a través de la creación de marca, bajo herramientas como las redes sociales, lo cual sin duda tiene detrás un fuerte manejo de relaciones públicas.

7.2 Manejo de Relaciones Públicas en el fútbol de Europa Occidental

“El fútbol moderno, nacido en Londres en el siglo XIX, se extendió como <<epidemia>>, haciendo metástasis por todo el mundo y produciendo una ampliación sin precedentes de la cartografía futbolística... (Carrión, F. 2018)”.

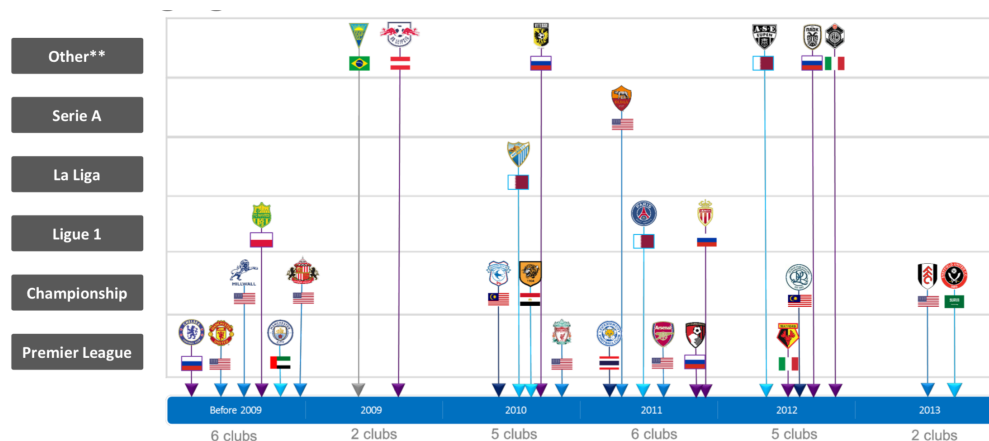
El proceso de expansión que tuvo este deporte inició como un efecto colateral a las inversiones inglesas en el transporte (ferrocarriles), minería y comercio (puertos). Lentamente se fue propagando hasta convertirse en el deporte más seguido del mundo, tal fue el impacto que en las civilizaciones no existe pueblo alguno que no cuente con una cancha para practicar o jugar este deporte. (Carrión, F. 2018)

Para seguir impulsando la globalización del fútbol, también iba a venir ligado a las nuevas tecnologías de comunicación, en este caso la transmisión de los partidos por televisión y de

igual manera la llegada de Joao Havelange; dirigente brasileño deportivo de fútbol, quien al llegar como máximo jefe de la FIFA iba a implementar la políticas comerciales y empresariales << Yo he venido a vender un producto llamado fútbol>> declaró contundentemente. (Carrión, F. 2018) Su primera estrategia iba a ser vincular *Coca Cola* y *Adidas* con los medios de comunicación. A partir de esta estrategia, surge el proceso de transformación donde aparece una nueva dualidad, pues el balón pie siempre estuvo ligado a los conceptos juego-espectáculo y con esta nueva gestión la dualidad controversial iba a nombrarse un negocio- espectacular.

La transición del fútbol hacia nuevos horizontes ha generado que las grandes industrias se apoderen de los equipos europeos, el fútbol ya no hace parte del país natal como tal. Las exorbitantes empresas de Asia, específicamente de Japón, China y Estados Unidos han ido adquiriendo poco a poco equipos tradicionales e históricos de los países occidentales.

Nationality of foreign club owners changing over time



Gráfica 26. Cambio de nacionalidad de los dueños extranjeros a través del tiempo. Tomado de UEFA The European Club Footballing Landscape, 2016.

Como se puede percibir en la tabla, el fútbol inglés es el que más dueños extranjeros ha percibido últimamente.

Al cabo de cada temporada, vienen dos meses de distracción y descanso para los jugadores de fútbol. Mientras tanto los clubes siguen en sus días de forma cotidiana planeando la gira de la pretemporada. Los grandes equipos europeos a mediados de junio ya deben tener planeado los viajes que tienen como finalidad exponer al club a distintos escenarios inexplorados, pero con un gran potencial socioeconómico tales como Japón, China, Tailandia, Estados Unidos o incluso Australia para complacer a los patrocinadores.

Jorge Valdano, ex jugador de fútbol y ex entrenador, relata una experiencia muy valiosa sobre las pretemporadas, que hoy los espectadores celebran como un hecho de globalización y de internacionalización de la marca, para él esto es considerado como “una guerra con balas de fogueo donde se juegan miles de partidos y no muere nadie”.El fútbol pasa a un segundo plano,

además de alejarse de su país natal, también debilita a los jugadores por los largos trayectos, los drásticos cambios de horario y el marketing dejan poco tiempo al entrenamiento “La lejanía vuelve más amistosos a los rivales y la distancia atenúa el efecto del resultado”.(Valdano, J. 2016).

En el momento de anunciar flamantes contrataciones, como, por ejemplo, Cristiano Ronaldo, hay toda una estrategia para exponerlo a la opinión pública. Esto va dirigido a los medios y quien interese a través de un escenario que se llama las ruedas de prensa. Se debe llamar a un comunicado de prensa en las siguientes ocasiones según (Helitzer, M. 1999):

- Un cambio drástico en el personal.
- Un cambio contundente del status de un jugador estrella
- Un evento importante planeado.
- Una investigación que afecte algún miembro del equipo. Por ejemplo: Actos disciplinarios, dopaje, entre otros.
- Cambios en el complejo deportivo.
- Presentación de premios otorgados algún miembro de la organización.
- Desarrollo de un tema que genere crisis
- Entrevistas después de los juegos.
- La presentación de un nuevo producto del club
- El debate de una nueva regla controversial o compleja.

Dicho anuncio también se expone en las redes sociales, donde los patrocinadores son los que le dan un acompañamiento importante a este tipo de eventos, pues es a través de los medios de comunicación que transmiten o el contenido que se publica en las redes sociales aparece su marca, que se propaga de una manera masiva en la sociedad.

Con la transformación digital, los equipos no sólo de fútbol, del deporte en general consideran que es imprescindible contar con un medio digital mucho más cercano con sus hinchas, que lo lleven con ellos todo el tiempo y a toda hora están informados de lo que sucede con su club. La revolución de las aplicaciones también afectó en mundo del fútbol. Todos los grandes equipos cuentan con su propia aplicación oficial. Esta aplicación permite a sus hinchas tener toda la información sobre su equipo en su dispositivo móvil. Publican noticias, estadísticas, calendario de partidos, comprar boletas, lo que es tendencia con respecto al club en las redes sociales, vínculo directo con la tienda virtual del club y de igual manera brinda una experiencia única para sus fans de realidad virtual. La estrategia de innovar el ámbito es cada vez más utilizada y su finalidad primordial es transmitir todo lo que se hace internamente que el club quiera contarle a sus hinchas tanto las noticias que van ligadas al fútbol como las que no.

No solamente los clubes tienen los canales digitales para interactuar con los hinchas. Las federaciones y las ligas son utilizadas para crear contenido. La Liga de Fútbol de España como caso para analizar, tiene su propia aplicación donde se pueden encontrar los equipos de la primera, segunda división, de la Liga de Campeones, la Europa League e incluso la Liga Iberdrola que infiere a la liga femenina. Salen todos los equipos con sus respectivos dato,

nombre del estadio, presidente actual y la cantidad de títulos que poseen. También están vinculados directamente con las redes sociales de los equipos. Hay un sitio exclusivo para ver las fotos y videos de los equipos y además tienen una liga virtual llamada 'Fantasy', para que cualquier persona que tenga un dispositivo móvil pueda crear su equipo ideal y por medio de los puntajes se proclame como el mejor según el rendimiento de cada jugador elegido, esto se mide con puntos. Al ganar se le entregan premios a los hinchas. Esto es un medio de atracción para los públicos actuales y potenciales tanto a nivel nacional e internacional.

Al finalizar la gira de pretemporada, el club saca a la venta los planes de boletería para asistir al estadio. En Europa, es de tradición darle al hincha un paquete con una tarjeta personalizada que certifique la membresía anual, dándole una exclusividad para comprar las boletas para los partidos de local, merchandising que le dan la posibilidad al hincha de llevar a su club a todos lados por medio de esferos, llaveros, pines, bufandas y un boucher para reclamar el anuario de la temporada previa temporada. Todas estas estrategias van ligadas a un objetivo y es que "el club está constantemente tratando de entender mejor los valores de sus aficionados, para darles lo que quieren, mejorar sus vidas y servirles de inspiración" (Mandis, S. 2016). El club español es un caso ejemplar, pues convierte a sus hinchas en una colectividad. Fournier y Lee (2009) citado por Mandis, 2016 plantea que "la gente forma parte de una comunidad por una amplia variedad de motivos: para encontrar fuerzas, y apoyo emocional, para explorar nuevas vías de contribuir al bien común o para cultivar sus intereses o habilidades". Lo que hace más exitoso aún de esta estrategia es que el 'club merengue' son el vehículo para alcanzar un fin en común y no un fin propio. Este club es cercano con su gente.

Otro equipo que comprende y valora las necesidades de los hinchas es el Watford de Inglaterra. Al inicio de la temporada, el club premió aquellos hinchas que acompañaron al equipo de visitante en todos los partidos regalándoles la camiseta de visita actual con una carta exclusivamente firmada por el capitán del equipo Troy Deeney. En la carta de agradecimiento, diciendo lo siguiente "Apoyar a los grandes equipos es fácil. No tienes que estar ahí todo el tiempo, puedes verlos por televisión y decir que eres un fan. Sabemos que es diferente con nosotros y por eso lo valoramos" (talkSPORT, 2018) Adicionalmente, en la cara como una acción para generar interacciones y dar de qué hablar, le pedía sus hinchas que compartieran una foto con el hashtag #Watfordfc mencionando la cuenta del club.

Un personaje adicional que es protagonista en la gran parte de los equipos de Europa es la mascota. La mascota de un equipo es el medio adicional de entretenimiento para las futuras generaciones, que en síntesis son otro público objetivo de los clubes. Por ejemplo el Arsenal en 1994 creó un concurso para que sus hinchas enviaran propuestas en dibujo para elegir. Finalmente optaron por un dinosaurio, llamado 'gunnersaurus'. Desde ahí es una figura emblemática del club, tanto así que le han creado un usuario en las redes sociales, donde publican las actividades con los equipos de categorías junior e infantil de los 'gunners'.

Cuando se va anunciar una noticia que será controversial, por ejemplo la contratación de un flamante jugador como Cristiano Ronaldo, los conceptos de *publicity*, asesor y el agente de prensa conciben varias responsabilidades y entre ellas tienen una en común y viene siendo darle publicidad a un ente o un individuo para evitar secretos y mitigar la especulación y la

manipulación de la información. Otro matiz que comparten estas tres figuras son las que actúan como intermediarios o agentes de fútbol, son interlocutores para llegar a la información o algún sujeto vinculado a la entidad deportiva.

En mayo del 2018, delincuentes disfrazados con la camiseta del Sporting de Lisboa de Portugal, entraron a los campos de entrenamiento del club para agredir a sus jugadores después de haber perdido la oportunidad de participar en la Liga de Campeones. Previo a este hecho, el presidente del club se descargó en las redes sociales con los jugadores, enseguida del partido contra el Atlético de Madrid por el campeonato europeo tildando a los jugadores como cobardes y mediocres. Evidentemente, esto generó un malestar en los jugadores y ellos le respondieron por el mismo medio de la forma más respetuosa. Acto seguido, el presidente del club, Bruno De Carvalho, los suspendió. Este caso no es el único que pasa en el viejo continente. (Barrio, J. 2018).

El manejo que se le dio a esta crisis fue por medio de un comunicado de prensa publicado por el departamento de comunicaciones del club hacia los medios y los hinchas rechazando tajantemente los hechos ocurridos. Como consecuencia, las estrellas del equipo decidieron buscar nuevos aires, pues su seguridad en el puesto de trabajo no estaba siendo una garantía.

La estrategia fue manejada por parte del club por medio de las redes sociales, con la finalidad de unir a los hinchas y crear una campaña que se centrara en seguir apoyando a la institución. Por medio de plataformas como Twitter, el club retuiteaba los mensajes de aliento que provenían de sus fanáticos dando voz y creando una cercanía profunda con sus hinchas, pues pese a la salida de sus jugadores tenía como único aliento y fuerza demostrar que sin sus seguidores el club no era nada, así conseguiría fidelizar y generar credibilidad en el equipo. Así mismo se pronunció ante el asalto por medio del comunicado dando una muestra de fuerza y rechazo a los actos vandálicos de forma cordial, humanizando al técnico atacado entre la multitud furiosa pues antes que culpable de la mala racha del equipo, es un hombre igual que cualquiera de los atacantes.



Ejemplo de tweet resaltado por el club.

Pese a que la crisis vivida por el Sporting de Lisboa es quizá una de las más fuertes en el campo del fútbol europeo, esta resulta ser un gran ejemplo de manejo bajo protocolo y cordialidad de crisis, a través de estrategias de comunicación como lo son los comunicados oficiales emitidos por los clubes bien sea por una crisis o un evento afortunado. Sumado a esto se hace evidente el manejo tanto de crisis como de mercadeo, publicidad, marca y comunicación externa a través de sus canales de comunicación directa con los públicos, en este caso las redes sociales siendo estas las plataformas más utilizadas por los clubes para llegar a sus comunidades a nivel mundial. Es entonces cuando su forma de trabajar y ver al club como la organización misma y no como parte de otra, empiezan a ser caso de éxito y modelo a seguir para equipos de distintos países del mundo que sin importar su tamaño buscan dejar de ser pioneros en el manejo de la comunicación y las relaciones públicas y llegar a ser pares con clubes como los de Europa Occidental.

Capítulo 3: Una comparación entre el manejo de las Relaciones Públicas en el fútbol Colombiano y el Europeo

8.1. El fútbol en Colombia

“A nuestro país el fútbol ingresó en 1908, por el norte, por Barranquilla, proveniente directamente de Gran Bretaña, en las maletas de jóvenes viajeros como Arturo de Castro, que conocieron este deporte, les gustó y trajeron los primeros elementos para jugarlo”.
(Galvis, 2008)

Colombia es el país de la tradición, con sus bailes, comidas típicas, historias, trajes y regiones, identifica su pasión por la bandera tricolor. Sus orígenes se transmiten de generación en generación y cuentan los antepasados que esta fiebre amarilla, azul y roja tomó aún más fuerza en 1908 cuando un balón llegó al territorio colombiano por primera vez, para imponerse como el deporte que con el tiempo se transformaría en el más importante del país.

Pese a que su origen data en 1908, fue en el años 1902 cuando se realizó por primera vez un partido frente a un público espectador en la ciudad de Bogotá; los equipos Rojo y Blanco tuvieron un encuentro deportivo frente a 200 personas a partir del cual se dieron los primeros pasos en el campo de la comunicación masiva dentro del fútbol en Colombia en manos de Téller, primer redactor deportista del país. El Nuevo Tiempo fue el relato escrito por este periodista, una narración del primer partido de fútbol ante espectadores con dos tiempos de 35 minutos y un tiempo de descanso de 15; asimismo fue el encargado de narrar los hechos del segundo encuentro futbolístico del país siendo el pionero de lo que llegaría a ser el periodismo deportivo.

Sin importar su lugar de origen, pues se disputa en distintas regiones de Colombia, el fútbol hoy mueve los corazones de toda su población. En este mismo año se disputó el primer partido oficial en Barranquilla y a partir del cual se empiezan a crear equipos a lo largo del país, sin

embargo esta fecha aún se discute pues reconocidos periodistas como Enrique Santos Molano, cronista de la revista credencial difieren de la llegada del fútbol en distintos años y lugares.

Equipos como Barranquilla fútbol club, Deportivo Independiente Medellín, Juventud Infantil, el Boyacá y Valparaíso se encuentran ubicados entre los primeros grupos conformados de manera oficial en el fútbol Colombiano, no obstante debido a la falta de organización del deporte, se logró fundar la Asociación Colombiana de fútbol (Adefútbol) hasta el año 1924 y fue hasta 1936 que esta tuvo un reconocimiento a nivel mundial por la FIFA y la Conmebol según el recuento histórico presentado en *La Gran historia del fútbol profesional colombiano* escrito por el historiador, psicólogo y estadígrafo, Guillermo Ruiz Bonilla.

Este reconocimiento guió al fútbol colombiano en la creación de equipos que con los años llegaron a despertar la pasión y la fiebre por este deporte en todos los colombianos, quienes más tarde empezaron a reconocerse como hinchas. El América de Cali, Boca Juniors, Independiente Santa Fe, el Deportivo Cali, el Once Caldas, Nacional que entonces recibía el nombre de Atlético Municipal, Millonarios F.C, entre otros equipos nacieron en esta época de evolución del balón pie. No obstante, debido al descuido de la Adefútbol, los juegos limitados a una misma ciudad y tras el éxito del Campeonato Nacional de Barranquilla y la fanática que este despertó dejando al fútbol al nivel de un espectáculo, Humberto Salcedo Fernández y Alfonso Senior Quevedo trajeron la posibilidad de transformar el fútbol colombiano en un deporte profesional; logrando la creación en 1948 de la Dimayor “entidad encargada de organizar, administrar y reglamentar los campeonatos del Fútbol Profesional Colombiano” (DIMAYOR, 2016).

Fue entonces cuando ligas aficionadas entraron en conflicto con la nueva reglamentación del fútbol colombiano sin tener éxito con sus protestas pues el 15 de agosto de 1948 inicia el primer Campeonato Profesional en Pereira con una nómina de 10 equipos: Millonarios, Santa Fe, Medellín, Atlético Municipal, Deportes Caldas, Once Deportivo, América, Deportivo Cali, Atlético Junior y Universidad de Bogotá; fecha que pasó a la historia como el inicio de la historia del fútbol profesional colombiano. A partir de allí los máximos representantes del fútbol profesional colombiano empezaron a sumar estrellas a sus equipos con triunfos en distintos torneos, volviendo al balón pie un campo lleno de famosos, talentos, dinero, relaciones públicas y desafortunadamente mafias que en los años 90 mancharon el fútbol, pero que hoy son completamente ajenas al deporte más lindo del mundo.

Para el Mundial de Estados Unidos en el año 1994, sucedió un acontecimiento que cambió por completo la forma de percibir a la Selección Colombia y al fútbol local. Después del 5 de septiembre de 1993, en Buenos Aires, partido que alegró a todo un país por haberle ganado 5-0 a los argentinos, el equipo cafetero se proclamaba como el favorito de Sudamérica para llegar más lejos en el mundial. El grupo de Colombia en cuanto a posibilidades de pasar era el más accesible, pero la realidad iba a ser otra. La selección empezó perdiendo el primer partido contra Rumania, posteriormente con Estados Unidos también iba a conocer la derrota y con un acontecimiento, el defensa paisa, Andrés Escobar iba a meter un autogol. Ya con los dos partidos perdidos era muy poca la esperanza que quedaba. Al retornar al país cafetero, pocos días después otra noticia lamentable iba a sacudir el país. Andrés Escobar había sido asesinado

en una pelea en Medellín. Se especula que había muchas apuestas de por medio y por culpa de él la gente había perdido su dinero. La gente estaba resentida, decepcionada y con la cabeza caliente pero lo que menos se esperaba era un asesinato de un deportista por un error humano.

Previamente a este hecho, hay que resaltar el gran cambio que hubo entre la interacción de los hinchas y la Federación Colombiana de Fútbol. En el libro “El día que el fútbol murió” Víctor Rosas relata la primera y única vez que la prensa ha tenido un contacto tan íntimo con el equipo. Con los triunfos que tuvo la selección, “los personajes que constituían al combinado tricolor se volvieron personajes de primer orden para los empresarios, el público y el periodismo”. Rosas, V. (2018) Tras las grandes hazañas que habían logrado, se empezaban a planear estrategias para “colmar los espacios y las expectativas para el aficionado”. Es decir que la prensa estaba completamente enfocada en los protagonistas y decidió poner en consideración a la Federación una habilidad de contratar a ciertos íconos del plantel para observar ese sentimiento nacional que hacía vibrar a toda la población colombiana, transmitir esa emoción de un grupo humano que se preparaba para enfrentar el reto más importante de su vida.

Hernán Darío Gómez y Andrés Escobar fueron contratados por el medio de comunicación ‘El Tiempo’, mientras que Francisco Maturana fue contratado por El Espectador. Escobar era el elegido por saber tratar a la gente, por su carisma, por su trayectoria como ídolo, por la capacidad de autocrítica al realizar las distinciones extra futbolístico y por su cultura. En su primera publicación expone de una forma sencilla, que tenía como fin transmitir los sentimientos a los hinchas, tanto las alegrías como las tristezas. Rosas, V. (2018)

A pesar que esta estrategia acercaba a los hinchas, tenía efectos contraproducentes, ya que por ejemplo si no querían revelar la formación para jugar contra algún equipo, era muy complejo restringir la información ya que los técnicos tenían amigos periodistas, así que de alguna manera u otra se iba a publicar, había muchos interlocutores de por medio, lo que hace que la intimidad, el engaño en el buen sentido de la palabra hacia los rivales, se perdiera porque esta selección estaba completamente desnuda.

Pregunta	Juan Pablo <u>Schweitzer</u>	Tito <u>Puccetti</u>
<u>Cómo hace la Federación para establecer y mantener la relación con el periodismo colombiano?</u>	Digamos que las relaciones con el periodismo de la Federación voy a hablar del caso de Selección Mayor con la llegada de Pekerman cambiaron mucho porque se blindó mucho más. Pekerman fue un técnico que desde su llegada distanció a la prensa por cómo se estaba viviendo el momento de la relación entre los periodistas y la Federación pues estaba muy contaminado el ambiente. El producto que más vende en la Federación es la selección mayor, eso es innegable y a partir de ahí llegó un técnico que nunca dio una entrevista a un periodista en sus 6 años y medio, siempre dio ruedas de prensa oficiales, nunca se filtró una convocatoria o una alineación y todo fue porque se empezó a manejar un tema que se debió introducir desde mucho antes y es el tema de la confidencialidad dentro de la Federación.	Considera el caso de James, antes de las relaciones públicas y la imagen se arriesgó mucho en cuanto a credibilidad. No se utilizaron las estrategias adecuadas, con los canales institucionales no se puede jugar. Se hicieron manejos para crear expectativa, para jugar a la estrategia, pero hay cosas que no se pueden tocar como son los canales institucionales porque cuando se usa de mala forma un canal institucional estás dañándolo, y la credibilidad es de los valores más importantes que puede tener la institución. Perder la credibilidad por una estrategia para ganar un partido de la mentira, fue un gravísimo error. Ahí vemos como estamos de está mal asesorado y es mejor evitar, evadir, quedarse callado, antes utilizar a un profesional como el médico sin respetar su ética y utilizándolo como estrategia fue un error craso de la Federación por avalar una frecuencia del cuerpo técnico que se estaba equivocando

Gráfica 27 .Entrevista a Juan Pablo Schweitzer y Tito Puccetti

8.2. Manejo de la comunicación y las relaciones públicas: Millonarios vs. clubes de Europa Occidental

Según historiadores (Ruiz Bonilla, 2018), el surgimiento del Club Deportivo Los Millonarios se da en el año 1935 cuando un conjunto de estudiantes del Colegio San Bartolomé y del Instituto La Salle de la ciudad de Bogotá decidieron formar un equipo al que nombraron Unión Juventud o Unión Bogotá para disputar partidos con los oncenos cercanos al lugar. Estos muchachos tenían un gran nivel, ganaban partidos y muy pronto iban a ser recordados y se iban a meter entre el favoritismo de los habitantes capitalinos. Sus jugadores eran tan talentosos que fueron llamados para participar con la Selección Colombia para disputar los Juegos Bolivarianos que tendrían lugar en Bogotá.

Pocos años después iba a cambiar de nombre varias ocasiones, de Unión Juventud iba a pasar a ser llamado Unión, después a Deportivo Municipal por un auxilio anual al deporte acordado con entidad gubernamental, luego se llamó Independiente. Posteriormente, el nombre de este club iba a quedar en manos de sus hinchas y además por el privilegio de importar los primeros jugadores argentinos de fútbol, eran llamados “Los Millonarios” del fútbol colombiano pues la comunidad aceptó este nombre. Este sociedad se constituyó en 18 de junio de 1946, cuando se

firmó la escritura que reconoce a esta entidad como una institución deportiva gracias a Alfonso Senior Quevedo. Desde la firma para legalizar y que el club pudiera participar en torneos formales del fútbol colombiano, se puede afirmar que desde ese entonces se ejercen las relaciones públicas en el club embajador.

¿Quién iba a pensar lo que sería este club? Este equipo es gran protagonista del fútbol colombiano. Quedó campeón en los años 1949, 51, 52, 53, 59, 61, 62, 63, 64, 72, 78, 87, 88, 2012, 2017. Quince títulos que le darían el poder de decir alguna vez el más veces campeón. Atrajo a grandes jugadores tanto nacionales e internacionales tales como: Di Stefano, Amadeo Carrizo, Adolfo Pedernera, Alfredo Castillo, Arnoldo Iguarán, Willington Ortiz, Alejandro Brand, Delio Gamboa, Arturo Segovia, entre otros. Más de uno de los previamente mencionados, conformaron al 'Ballet Azul'. Este equipo también se caracteriza por tener una de las hinchadas más numerosas del país. Los ochentas como mencionamos previamente, fueron la época oscura del fútbol colombiano. Las mafias se apropiaron de unos cuantos clubes, en este caso Millonarios no salió bien librado, pues Gonzalo Rodríguez Gacha, alias 'el mexicano', por un tiempo fue el máximo accionista, hasta presenció dos campeonatos que en esa época eran las estrellas impagables para el rentado nacional.

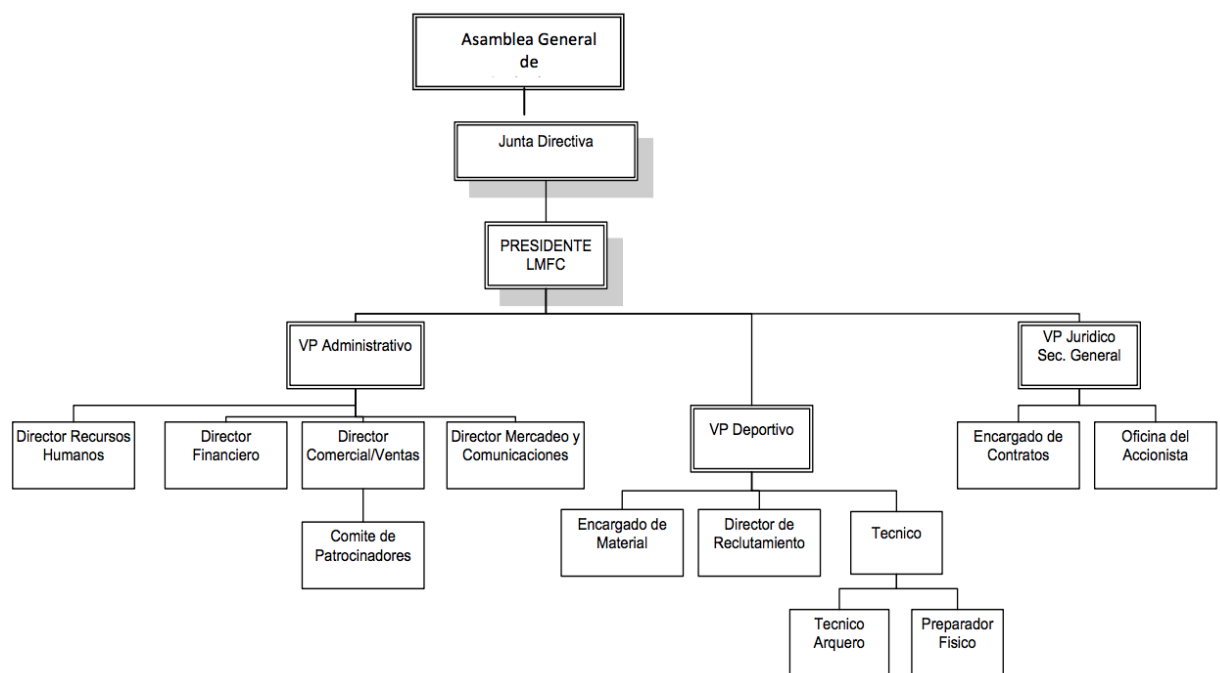
Azul y Blanco S.A que surge por la transformación institucional en el 2010 por la compra de unos empresarios y la venta de acciones para capitalizar a la institución, pues después de unos largos años de sequía por irregularidades de los pasados dirigentes que se apropiaron de las ganancias que percibía el club, no le pagaban a los jugadores y hubo y larga crisis deportiva e institucional. Pasaron más de 20 años para que Millonarios volviera estar en las primeras páginas de los diarios, volviendo a ser el primero de Colombia.

De acuerdo con la Real Academia Española, la palabra club fue adaptada como un anglicismo y es definida como "sociedad fundada por un grupo de personas con intereses comunes".(Lema.rae.es, 2018) Parcialmente, Millonarios si cumple con esta definición, pero no en su totalidad. En su libro Mandis, expone que "la razón por la cual el Real Madrid lleva la palabra club en su nombres es porque realmente lo es" El Madrid no solamente tiene un equipo de fútbol, tiene uno de baloncesto, que es muy exitoso en la liga nacional y continental. No únicamente Millonarios es el equipo que no cumple con esta palabra completamente, la gran parte de los equipos del fútbol colombiano tienen en su nombre club, pero sólo poseen el equipo para competir en el deporte que fue fundado inicialmente en Inglaterra.

En contraste con el club 'merengue' Millonarios creó un equipo femenino, haciendo una alianza estratégica con la Universidad Sergio Arboleda. Este nuevo proyecto que fue presentado el 9 de mayo del 2018, tiene como fin promover y formar a las jugadoras por medio del talento, la intelectualidad y el humanismo. Con este nuevo equipo, se crea un nuevo sistema de interacción mucho más directo con las mujeres hinchas de este equipo. Sacaron a la venta merchandising enfocado a este nuevo segmento, para incluirlo en este deporte, pues poco a poco las instituciones deportivas se están transformando por este medio de inclusión. (Tiempo, 2018)

Otra alianza estratégica del club ha sido pensar en la educación de los actuales y futuros jugadores, Millonarios hizo una alianza con una escuela de inglés para enseñarle a los deportistas. Este club no solo piensa en fútbol, piensa en el bienestar de sus integrantes y de sus hinchas. En adición a las alianzas ya mencionadas, también hay convenios con Adidas, Pepsi, Herbalife, Bodytech, entre otros, que le permiten a los funcionarios del club tener beneficios en estos lugares. Este tipo de estrategias son de co-branding y se define como “una estrategia para definir a una alianza estratégica y temporal entre dos o más organizaciones”. (Co branding: qué es, cómo funciona y ejemplos famosos. 2018)

Actualmente la corporación Azul & Blanco o Millonarios Fútbol Club que se fundó en el 2011 como se conoce hoy en día, está conformada de la siguiente manera.



Gráfica 28 Tomado de: (Folleto informativo Azul & Blanco S.A., 2018)

El departamento de comunicaciones está conformado por un jefe del departamento, que se llama Cesar Ardila, él tiene una asistente de comunicaciones, hay un community manager y un fotógrafo. La apreciación de las comunicaciones y el mercadeo en los clubes apenas es una fuente que se está explotando, están descubriendo una fuente de riqueza que en occidente ya la tienen más que interiorizada. El trabajo del departamento se basa principalmente en comunicar de manera transparente lo que sucede en el club.

El manejo de las redes sociales para los jugadores, que vienen siendo más canales de comunicación del club, cada jugador es libre de tener las cuentas en el canal que desee, pero si hay un trabajo fundamental que educa a los jugadores y demás integrantes del club a comprender las consecuencias que hay por poner mensajes indebidos en las redes, el director se ha enfocado en dar charlas sobre el manejo de la información y su divulgación. Por ejemplo, hace unos meses por las redes oficiales del club, declararon que el jugador Ayrón del Valle,

delantero del equipo no tenía cuentas abiertas en las redes, es decir, las que aparecían eran cuentas falsas que representaban a un jugador del club. Este tipo de actos dañan la marca de una institución, por ende, se oficializa el comunicado. Millonarios se adapta a cada ocasión, a cada día conmemorativo. Para el día en contra del cáncer de seno, cambió su escudo a color con fondo rosado, esto es un adicional que le da una exposición más fuerte en Colombia, como una institución más que se solidariza con las víctimas de esta epidemia.



Sacado de: Twitter oficial Millonarios F.C.

Para esta comparación se tomó como referencia a Salomón Bitar, trabaja con Millonarios desde junio de 2011, inició como jefe de prensa del equipo, en el área de comunicaciones por 5 años y hoy en día está en el área comercial y mercadeo en fidelización y proyectos. Este departamento tiene como objetivo “crear, organizar y pensar estrategias específicas para fidelizar a los hinchas de distintas edades y de igual manera realizar campañas de mercadeo como planear alianzas con diferentes empresas para generar un valor agregado a los hinchas y a la marca” (entrevista Millonarios, 2018).

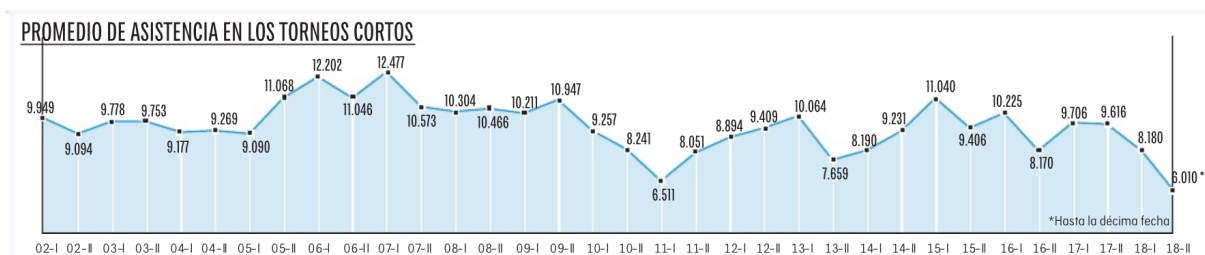
Actualmente se está trabajando en conjunto con los patrocinadores una estrategia de fidelización, se llama “hinchas embajador dorado” y tiene como objetivo brindar una experiencia única a los hinchas para que haya un acercamiento directo con el equipo, con el cuerpo técnico, con los directivos, enfocado a los distintos sectores de la hinchada, con el hinchas de Millos en general. Esta táctica ofrecerá una experiencia inolvidable para los hinchas, ya que podrán compartir con sus ídolos en distintas actividades tales como recorridos para conocer las zonas del estadio ‘El Campín’, visitas a los entrenamientos, cenas y viajes con los jugadores, cuerpo técnico o directivos y muchos momentos más.

A pesar de los grandes esfuerzos que hace el club para lograr una cercanía con sus hinchas, no hay una visión y una misión clara que el hincha pueda percibir por parte del club. La gran mayoría de equipos europeos cuentan con una planeación estratégica publicada para sus hinchas y demás públicos para comprender el norte del club. Profundizando en las semejanzas, los clubes que son ejemplares poseen un modelo económico y deportivo sostenible. Por ejemplo, el club madrileño cuenta con uno que según (Mandis 2016) los clubes de élite no solamente ofrecen partidos de fútbol, estos ofrecen una experiencia o un entretenimiento que cautiva a los socios y a los hinchas, además los pone como actores participativos.

En Millonarios, por medio de campañas como por ejemplo firma de autógrafos con los jugadores en los centros comerciales, concursos para representar al equipo a nivel nacional en plataformas digitales como los videojuegos, también intentan generar un vínculo mucho más cercano con el hincha.

Otra figura se manifiesta en este punto de la investigación. La experiencia pensada en Millonarios, para los hinchas y en general para el fútbol colombiano no es la óptima. Empezando por el hecho que los estadios de fútbol pertenecen al gobierno, a los distritos de cada ciudad. Esto se debe a la falta de recursos que los clubes del país cafetero y además en comparación con otros países suramericanos, como Argentina, si nos dirigimos a los comienzos del fútbol argentino, el país ‘gaucho’ era una nación potencia en ese entonces. En suma, a lo anterior, en Buenos Aires por lo menos existen 8 o 9 equipos que tienen su propio estadio, ya que es completamente inviable que el Estado hubiera financiado todos los estadios de los equipos que residen en Buenos Aires o en las otras ciudades.

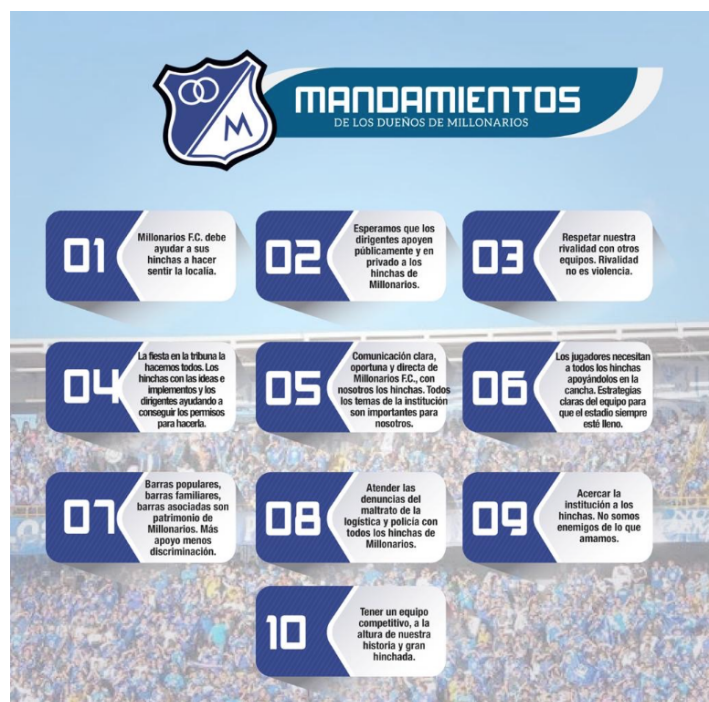
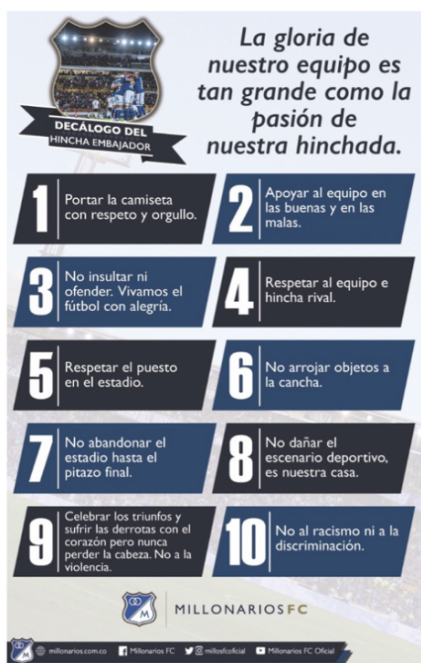
De acuerdo con la entrevista realizada a Guillermo Arango, “en Colombia , en específico al estadio el Campín no es muy agradable, pues hay personas pidiendo plata, alrededor de los estadios, la incomodidad hay mucha inseguridad, la incomodidad de los parqueaderos de la zona son impresionantes e incluso en otros estadios pasa lo mismo”. (entrevista Guillermo Arango,2018). A pesar que hay anillos de seguridad, no están bien implementados y no se ve realmente la efectividad de la seguridad porque hay individuos que se infiltran. Esto hace que las familias que son uno de los principales grupos objetivo de un club se alejen. Derivado a esto, cada vez son menos las personas que asisten al estadio a esperar el fútbol profesional colombiano.



Gráfica 29. Tomado de: ElTiempo, C. (2018). *La asistencia a fútbol en Colombia, en caída libre.*

En la tabla anterior se puede percibir la debacle de la asistencia del fútbol colombiano. Una de las razones principales que tienen efecto en estas nuevas tendencias es que la televisión le ha ido quitando poco a poco el protagonismo a la experiencia de ir al estadio. Hoy en día transmiten muchos partidos, cuando antiguamente sólo pasaban por televisión unos cuantos del ámbito local y de los torneos internacionales uno que otro. Actualmente gracias a la transformación de los medios de comunicación se ha incrementado la oferta de ver partidos de otras ligas que tienen un nivel mucho más competitivo que comandan la competencia del entretenimiento. Igualmente, la presencia de los jugadores colombianos en ligas élite ha fomentado que las nuevas generaciones no sólo sean hinchas de equipos colombianos, si no de los equipos donde militan los atletas cafeteros.

A través de los años, Millonarios ha tenido que lidiar con eventos desafortunados que involucran a la institución. Estos eventos, según el jefe de fidelización “son consecuencia del conflicto interno” (entrevista Millonarios, 2018) Los malos comportamientos de sus hinchas en el estadio ha sido una pesadilla para los dirigentes del club embajador. En este tipo de situaciones, categorizadas como crisis que conllevan sanciones para el club como el cierre de las tribunas populares. Para mitigar este tipo de acciones se ha creado una campaña llamada el decálogo del hincha y los 10 mandamientos de los dueños de Millonarios, expuestos posteriormente:



Fotos tomadas de:(News | Millonarios. 2018).

Las notificaciones al tener la aplicación oficial del equipo de igual manera son un acercamiento para el hincha. Incluso se le invita a participar en evaluaciones triviales que están ligadas a la historia del club. Un gran diferenciador que tiene el club con respecto al equipo alemán, Bayern Múnich no tiene una sección exclusiva para mostrar la actualidad de los planteles del fútbol base, los planes de inscripción que ofrece para sus hinchas o futuros futbolistas.

La publicación de este tipo de compromisos permite que haya una interacción y un vínculo entre los hinchas y los directivos únicamente para unificar a todos y que todo vaya en un mismo sentido. También se imprimen pancartas promoviendo la paz y la armonía en los estadios. “En Millonarios constantemente se hacen una serie de acciones para erradicar la violencia en los estadios junto al Distrito”. (entrevista Millonarios, 2018)

Millonarios ha creado campañas para que sus hinchas participen. Al igual que el Arsenal, crearon un concurso para que sus hinchas enviaran sus diseños, hasta el club seleccionó los tres mejores y los dispuso a una votación al público para elegir el mejor. Se han interpuesto ideas para mejorar la experiencia de ir al estadio a ver a Millonarios. Con el sistema Blue Parking, para la comodidad de los hinchas, Millonarios contrataba buses para llevar y recoger a los hinchas desde los parqueaderos que están alrededor del Estadio ‘El Campín’.

Tener que alquilar el estadio de la ciudad de Bogotá ya implica limitar las actividades que se puedan realizar en el recinto deportivo. Al no tener un estadio propio, se deben cumplir normas que son mucho más rígidas. Por ejemplo, para aumentar la asistencia a los estadios en Bogotá, pusieron la tribuna lateral norte exclusivamente para las familias colocando sillas para visualizar el espectáculo de una forma más cómoda. A esta medida se tuvieron que acoger Santa Fe y Millonarios por obligación, posteriormente tuvieron que ajustar los planes de boletería y sacar promociones para sacarle provecho a esta tribuna, pues las barras ya no iban a ser bienvenidas a esta localidad.

Este tipo de decisiones afectan la experiencia de vivir el fútbol, pues el Distrito toma decisiones sin conocimiento del impacto que puede generar a los clubes y a la fiesta del fútbol. Esta es una de las varias desventajas que hay, por no tener estadio propio. En la entrevista elaborada a Tito Puccetti, declara que un deporte como lo es el fútbol y que cautiva masas, al menos unas 10 mil, “es muy importante y debe ir más allá de ofrecer los productos de consumo para ver un partido, este encuentro debe ser una experiencia con el equipo, con su marca y que esta marca viene siendo su amor, su pasión”. En los estadios de Colombia se han percibido estrategias para imponer la marca, Millonarios abrió el museo histórico y la tienda oficial del club. Pero esta experiencia va más allá de eso, la experiencia es un escenario que tenga mejor mantenimiento, estadios que den ganas de visitar y compartir en familia.

La relación hincha- institución ha ido mejorando a través de los mismos proyectos que proponen los fanáticos. Losmillonarios.net es un proyecto que está enfocado a brindar información a los hinchas por plataformas digitales y radiales. Es un medio no oficial que le da otra mirada a la gestión que se le está dando al club. Hace unos meses sacaron una revista impresa, donde se publican artículos de acuerdo con los partidos, datos de jugadores, entrevistas a jugadores activos y retirados, a periodistas reconocidos hinchas del club. También han logrado algo que nunca antes se ha visto, darle promoción a los eventos donde participan los próximos futbolistas de Colombia en los torneos juveniles. (Editorial. 2018)



Following

Nuestra Sub20A clasificó a los Cuartos de Final de la SúperCopa Juvenil y espera rival entre Cúcuta y Valledupar. 😊👍🏆 Revisa toda la información en

[millonarios.com.co/news/detail/16 ...](https://millonarios.com.co/news/detail/16...)

#UnidosNadaNosDetiene

Translate Tweet



11:30 AM - 29 Oct 2018

Sacado de: Twitter oficial de Millonarios F.C

Lastimosamente, las máximas entidades como la Dimayor y la Difútbol no hacen una inversión responsable y ocultan estos escenarios de los hinchas. Esto es una gran diferencia con Europa, pues hasta los mismos clubes se encargan de publicar esta información. Ahora, la organización del club transmite por medio de las redes sociales los partidos de las categorías inferiores, pero todo fue gracias a esta iniciativa que tuvieron los hinchas del club embajador.

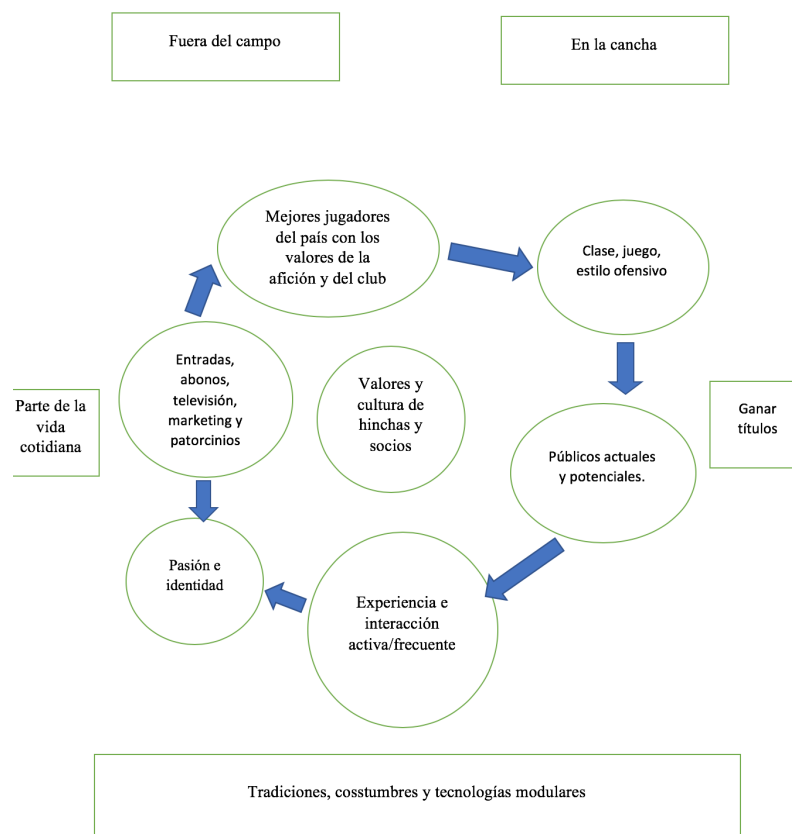
Con las comparaciones previamente expuestas se puede evidenciar que hay una gran distancia en cuanto a estructura, a las políticas definidas de los clubes, a la concepción del concepto club implementándolo a la institución deportiva, pues apenas se está formando la estrategia de fomentar el fútbol femenino, entre otros aspectos los modelos económicos están en una diferencia abismal, sumado a esto, en cuanto al relacionamiento con sus públicos (socios, proveedores, medios de comunicación, aficionados y espectadores es diferente, aún hay indiferencias a ciertos aspectos que podrían generar un impacto mucho más cercanos con sus hinchas.

8.3 Recomendaciones

El fútbol en Colombia debe ser comprendido como se entiende en Europa. Ir a un estadio va más allá de presenciar un partido, es una experiencia o un medio de entretenimiento que abarca a los socios, a los aficionados y cualquier persona que tenga afinidad con este deporte. La experiencia desde el momento previo y después del partido que da la sensación de satisfacción por el trabajo realizado por parte del club. Por fuera de las canchas, el socio y el hincha desea que el club cumpla con los valores por ejemplo el Real Madrid tiene como objetivo transmitir la transparencia, la responsabilidad, la confianza y que desde cualquier punto de vista el club tenga una excelente gestión (Mandis, S. 2016). Para lograr una gestión extraordinaria hay que pensar en un modelo que sea sostenible en los económicos y

deportivos. Principalmente, el club debe estar identificado con los valores, ideales y cultura de la comunidad o de los públicos como el centro de todo. A continuación un ejemplo de un modelo económico y deportivo adaptado del libro” (Mandis, S. 2016)

Los valores de un club de fútbol deben ser universales e inclusivos y atraen a un público general que no tienen segmento de edades. Por ende, se deberían preocupar en tener un norte, un ADN que los identifique como institución, unos valores que se compartan con su comunidad dentro y fuera de la cancha. Que la esencia del club sea su pasado histórico, donde nunca debió haber salido, el amor a un club de fútbol parte de la herencia de la familia y se transmite en generación en generación.



Gráfica 30 Tabla hecha por: Amaris, E (2018). (Tabla adaptada de Mandis, 2016)

IX. Conclusiones

Después de definir los modelos, las tácticas y las estrategias de las relaciones públicas en el fútbol internacional y en el fútbol nacional es evidente las grandes diferencias que existen en la implementación de estas. Puede que en Sudamérica la sociedad sea mucho más pasional que en Europa, pero en cuanto a la estrategia, a la propagación de un verdadero ADN, una verdadera identidad, son pocos los países que logran imitar de la forma más perfecta los modelos europeos y Colombia no están entre ellas.

A través de la comparación realizada con la herramienta de medición ‘Socialbackers’ y las entrevistas fue posible cumplir con el objetivo establecido, a partir de los modelos, las tácticas

y las estrategias implementadas en occidente; se exponen los diversos contrastes en la aplicación y en el modo de ver las transformaciones que la industria del fútbol ha acarreado. Esta herramienta fue muy útil para el análisis de contenido, sin embargo, no fue posible encontrar una forma para detallar por género a los seguidores de los clubes con el fin de segmentarlos y analizar el impacto que generan las estrategias de los clubes en sus públicos. Por ejemplo, no fue posible determinar cuantos hombres o cuántas mujeres, después que el club embajador notificara que iban a tener un club femenino. A través de las entrevistas también fue posible la visión que tienen los periodistas bajo la experiencia de ellos, de haber asistido a partidos de talla mundial tanto de clubes o federaciones.

Es por esto que a continuación se expone un listado de conclusiones a las cuales se logró llegar gracias a la investigación realizada durante cuatro meses de trabajo:

1. En el escenario colombiano no se tiene la conciencia, el modelo, el ADN, ni los valores, tampoco una identidad que aunque se quiera implementar no es una tarea fácil. Puede que el escenario europeo sirva de inspiración y se capitalicen las buenas prácticas de los otros, pero no necesariamente el aplicar o replicar garantizará el éxito.
2. Al momento de aplicar o copiar estrategias que permitan crear una conciencia y un modelo de relacionamiento exitoso dentro de un equipo del fútbol profesional colombiano se debe tener la coherencia y consistencia para parecerse a quien está siendo su referente pues para lograr el éxito como institución, se requiere en primera instancia forjar una identidad y una cultura que generen resultados.
3. En Colombia las entidades buscan copiar sin aprender y sin desarrollar la cultura, no existen modelos ni protocolos de buen trato a los públicos de un club o equipo de fútbol colombiano, es por esto que no tienen el éxito esperado al replicar las estrategias de comunicaciones y relaciones públicas de clubes como los europeos.
4. En cuanto a identificación del vocero adecuado para una institución, el contenido y los medios de divulgación para el relacionamiento de la organización con sus públicos, las estrategias de comunicación deben ser claras y concretas, con políticas y protocolos muy definidos para los distintos públicos y momentos.
5. La continuidad es un factor imprescindible para que se puedan generar los cambios que se requieren. En Colombia se plantean objetivos de corto plazo que no permiten generar una cultura entorno a su club.
6. El fútbol colombiano actual no se preocupa por la experiencia de los hinchas en las canchas, los escenarios deportivos dejan mucho que decir para el espectador nacional e incluso el extranjero. Esa preocupación para transformar la manera de ver el fútbol más que un negocio, debe ser percibido como una experiencia y para que esto cambie debe haber un cambio de mentalidad, de actitud y debe venir desde la División Mayor del Fútbol Colombiano (Dimayor). Los clubes deben ser más recursivos, crear alianzas

estratégicas con otros clubes de Sudamérica para mejorar los procesos de gestión, debe existir una capacitación responsable de las máximas entidades del fútbol en Colombia.

X. Bibliografía

Amaris Egurrola, Esteban (20/08/2018) Entrevista Guillermo Arango [Archivo de audio] Copia en posesión del autor.

Amaris Egurrola, Esteban (30/09/2018). Prensa Millonarios FC Salomón Bitar [Archivo de audio] Copia en posesión del autor.

Amaris Egurrola, Esteban (20/08/2018) Entrevista Antonio Casale [Archivo de audio] Copia en posesión del autor.

Amaris Egurrola, Esteban (20/08/2018) Entrevista Tito Puccetti [Archivo de audio] Copia en posesión del autor.

Anon, (2018). [online] Available at: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=CFEFwiY> [Accessed 17 Sep. 2018].

Anon, (2018). [online] Available at: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=IeptqGe> [Accessed 28 Sep. 2018].

Ariel. Costa, J. (2004), *Dircom on-line*. Madrid, Design.

Anzures, F. (2016). *Social influence marketing*. 1st ed.

Barrio, J. (2018). *El presidente del Sporting de Lisboa, apuntado como inductor moral del ataque a sus jugadores*. [online] EL PAÍS. Available at: https://elpais.com/deportes/2018/05/16/actualidad/1526468825_026083.html [Accessed 6 Nov. 2018].

Benavides, J. (2014). *Manuales de relaciones públicas* (Pregrado). Universidad Javeriana.

Burton, R., & Howard. D. (1999). Professional sports leagues: Marketing mix mayhem. *Marketing Management*, 8(1),37-46.

Carrión, F. (2018). *La Gol-balización del fútbol*. [ebook] Madrid, España: Universidad de Alcalá. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=52001403> [Accessed 6 Nov. 2018].

Castillo, A. (2017). *Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas* (1st ed., pp. 240-247). Retrieved from http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52592

Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. [Málaga]: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Capriotti, P. (1999), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona,

Cepal.org. (2017). *CEPAL: Aumenta fuertemente el uso y el acceso a Internet en América Latina y el Caribe | Comunicado de prensa | Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. [online] Available at: <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-aumenta-fuertemente-uso-acceso-internet-america-latina-caribe> [Accessed 24 Jun. 2018].

Clarín.com. (2018). *Entró a un estadio con licor escondido en binoculares, se viralizó el video y lo despidieron*. [online] Available at: https://www.clarin.com/deportes/mundial-2018/Entro-escondido-binoculares-viralizo-despidieron_3_2037426279.html [Accessed 12 Aug. 2018].

Co branding: qué es, cómo funciona y ejemplos famosos. (2018). Retrieved from <https://marketingdecontenidos.com/co-branding/>

Cortés, D. (2008). *Aproximación a las relaciones públicas en Colombia* (Pregrado). Universidad Javeriana.

De Durán, A. (2018). *Fundamentos de las relaciones públicas*. 1st ed. Universidad Rey Juan Carlos.

DIMAYOR (2016) *¿Quiénes somos?*. Página web oficial. Recuperado de: <http://dimayor.com.co/quienes-somos/>

Edwards, L. (2018). *Borussia Dortmund supporters protest over ticket prices after German fans claim English game is 'killing itself'*. [online] Telegraph.co.uk. Available at: <https://www.telegraph.co.uk/sport/football/european/12149284/Borussia-Dortmund-supporters-protest-over-ticket-prices-after-German-fans-claim-English-game-is-killing-itself.html> [Accessed 31 Oct. 2018].

Editorial. (2018). *Los Millonarios.Net*, (#03), 4.

En Rusia son más los buenos hinchas colombianos que exaltan la alegría del país. (2018). Retrieved from <https://noticias.canalrcn.com/videos/rusia-son-mas-los-buenos-hinchas-colombianos-exaltan-alegria-del-pais>

El Tiempo, C. (2018). *La asistencia a fútbol en Colombia, en caída libre*. [online] El Tiempo. Available at: <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/la-asistencia-a-futbol-en-colombia-va-en-caida-libre-271952> [Accessed 8 Oct. 2018].

El Tiempo, C. (2018). *Distrito impone sanción a hinchas de Millonarios por desmanes*. [online] El Tiempo. Available at: <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/distrito-impone-sancion-a-hinchas-de-millonarios-por-desmanes-232898> [Accessed 11 Jun. 2018].

El Tiempo, C. (2018). *Colombiano que insultó a japonesas en Rusia habla sobre lo sucedido*. [online] El Tiempo. Available at: <https://www.eltiempo.com/mundial-rusia-2018/colombiano-que-insulto-a-japonesa-habla-sobre-lo-sucedido-233090> [Accessed 12 Aug. 2018].

El Tiempo, C. (2018). *Millonarios ya tiene equipo femenino: debutará en el 2019*. [online] El Tiempo. Available at: <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/presentacion-del-equipo-femenino-de-millonarios-215450> [Accessed 8 Nov. 2018].

European Leagues fan attendance. (2018). 1st ed. [ebook] Available at: <https://europeanleagues.com/> [Accessed 31 Oct. 2018].

Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional* (1st ed.). Bogotá: Fundación Universidad Jorge Tadeo Lozano.

FIFA.com. (2018). *Historia del fútbol - Los orígenes - FIFA.com*. [online] Available at: <https://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/index.html> [Accessed 28 Sep. 2018].

FM, L. (2018). *Hinchas de Santa Fe y América se enfrentaron en Bogotá*. [online] Lafm.com.co. Available at: <https://www.lafm.com.co/bogota/hinchas-de-santa-fe-y-america-se-enfrentaron-en-bogota> [Accessed 20 Aug. 2018].

Folleto informativo Azul & Blanco S.A. (2018). [online] Bogotá. Available at: http://www.millonarios.com.co/uploads/default/document_extra/0eb5e5b04fb89b57bf685b9eccfe0cb2.pdf [Accessed 7 Nov. 2018].

Galeano, E. (2010). *El fútbol a sol y sombra* (3rd ed., pp. 2-8). Argentina: Siglo veintiuno.

Galleries, S. (2018). *Most expensive football teams to support | Sport Galleries | Pics | Express.co.uk*. [online] Express.co.uk. Available at: <https://www.express.co.uk/pictures/sport/18585/most-expensive-football-teams-sportgalleries> [Accessed 29 Oct. 2018].

Galvis, A. (2008) *100 años de fútbol en Colombia: equipos famosos, grandes jugadores, partidos inolvidables, máximos goleadores, mundiales y copas*. (1a ed.) Bogotá, Colombia. Editorial Planeta Colombiana S.A.

Gay de Liébana, J. (2016). *La gran burbuja del fútbol*. Barcelona: Editorial Conecta.

Ghio, M. (2011). *Oxitobrand*s. 5th ed. Lima: Planeta.

Gómez, S., y M. Opazo (2006), «Sport organizations structure: Trends and evolution in the research field», documento presentado al 14th EASM Congress (European Association of Sport Management), Nicosia, Chipre.

Gonzalez, I. (2018). Usuarios de internet y redes sociales en el mundo en 2018. Retrieved from <https://ilifebelt.com/usuarios-internet-redes-sociales-mundo-2018/2018/02/>

Hanson, C. and Boor, S. (2018). *Rising stars Football Money League*. [ebook] Manchester: Deloitte. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-dfml2018.pdf> [Accessed 27 Oct. 2018].

Helitzer, M. (1999). *The dream job*. Athens, Ohio: University Sports Press.

Hookit. (2018). *Rankings - Hookit*. [online] Available at: <https://www.hookit.com/ranks/> [Accessed 11 Aug. 2018].

Hopwood, M., & Kitchin, P. (2010). *Sports public relations and communication* (2nd ed.). New York: Taylor & Francis.

Isaacson, T. (2018). Sport public relations. 2nd ed. Los Ángeles: The SAGE handbook of public relations.

Kemp, S. (2017) Digital in 2017: Global Overview. Hootsuite, We are social. Recuperado de: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>

Khanna, A. (2018). *Top 10: Most watched football leagues in the world, Bundesliga tops the list*. [online] InsideSport. Available at: <https://www.insidesport.co/top-10-most-watched-football-leagues-in-the-world-bundesliga-tops-the-list-0726062018/> [Accessed 29 Oct. 2018].

Khanna, A. (2018). *Bundesliga tops over 120m attendance in European Leagues - InsideSport.co*. [online] InsideSport. Available at: <https://www.insidesport.co/bundesliga-tops-120m-attendance-european-leagues-418012018/> [Accessed 31 Oct. 2018].

(Kuper et al., 2013) Kuper, S., Seguro, S., González Raga, D. and Mora, F. (2013). Fútbol contra el enemigo. 2nd ed. España: Contra.

Lema.rae.es. (2018). [online] Available at: <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=wYKV9XBv9D6iEfPWbs> [Accessed 8 Nov. 2018].

López, C. (2013). *López, Cristina A. | RRPP Historia de las relaciones públicas | UP*. [online] Fido.palermo.edu. Available at:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=5499&id_blo g=10247 [Accessed 20 May 2018].

Martí, C. and Opazo, M. (2018). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.

Mandis, S. (2016). *La Fórmula Real Madrid*. 1st ed. Barcelona: Deusto.

Most popular social networks worldwide as of October 2018, r. (2018). *Global social media ranking 2018 | Statistic*. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> [Accessed 26 Oct. 2018].

News | Millonarios. (2018). Retrieved from <http://millonarios.com.co/news>

Nielsen.com. Available at: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/fan-favorite-the-global-popularity-of-football-is-rising.html> [Accessed 11 Sep. 2018].

Nogales González, J. (2006). *Estrategias de marketing en clubes deportivos*. 2nd ed. [ebook] Mérida, España. Available at: <http://www.redalyc.org/pdf/865/86502301.pdf> [Accessed 12 Jun. 2018].

Olabe, F. (2009). *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol*. Universidad Miguel Hernández de Elche. Pensar la publicidad. Vol. III. No 1. 121-138

Real Madrid C.F. - Web Oficial. (2018). *Organigrama | Real Madrid CF*. [online] Available at: <https://www.realmadrid.com/club/transparencia/organigrama> [Accessed 7 Nov. 2018].

Rosas, V. (2014). *El día que murió el fútbol*. Colombia: Intermedio Editores S.A.S.

Rosillo Polo, A. (2018). *¿Qué son las Redes Sociales? ¿Para qué sirven? Funcionalidad e historia*. Retrieved from <https://www.angelrp.com/que-son-las-redes-sociales/>

Ruiz Bonilla, G. (2018). *Millonarios FC 70 años*. 1st ed. Bogotá: Mundo Fútbol S.A.S.

Sánchez, K. (2018). *Las redes sociales también son relaciones públicas | Marketing Directo*. [online] Marketing Directo. Available at: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de- vista/la-columna/las-redes-sociales-tambien-son-relaciones-publicas> [Accessed 8 Aug. 2018].

Sawe, B. (2018). *The Most Popular Sports in the World*. [online] WorldAtlas. Available at: <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html> [Accessed 11 Jul. 2018].

Smith, G. (2018). *What are all the different categories of social networking sites?*. [online] [www.quora.com](https://www.quora.com/What-are-all-the-different-categories-of-social-networking-sites). Available at: <https://www.quora.com/What-are-all-the-different-categories-of-social-networking-sites> [Accessed 26 Oct. 2018].

Socialbakers.com. (2018). *AI-Powered Social Media & Digital Marketing Solution*. [online] Available at: [https://www.socialbakers.com/?utm_source=google-brand&utm_medium=cpc&utm_term=%2Bsocialbakers&utm_campaign=4-LT-Brand-LATAM-ECPC-\(BM\)-g-990729587&utm_adgroup=Socialbakers-\(BM\)-49285425815&utm_adname=-234181974476&utm_content=&utm_topic=&utm_product=&gclid=Cj0KCQjw08XeBRC0ARIsAP_gaQCU5iM0sJK2X3o_rkQUpoO8VE8XF4czGPhOtwluXs_yoQhjh6O2PigaAvQ2EALw_wcB](https://www.socialbakers.com/?utm_source=google-brand&utm_medium=cpc&utm_term=%2Bsocialbakers&utm_campaign=4-LT-Brand-LATAM-ECPC-(BM)-g-990729587&utm_adgroup=Socialbakers-(BM)-49285425815&utm_adname=-234181974476&utm_content=&utm_topic=&utm_product=&gclid=Cj0KCQjw08XeBRC0ARIsAP_gaQCU5iM0sJK2X3o_rkQUpoO8VE8XF4czGPhOtwluXs_yoQhjh6O2PigaAvQ2EALw_wcB) [Accessed 25 Oct. 2018].

Socialbakers (2018) *Definitive portal for social media statistics globally*, Socialbakers.com, Recuperado de: <https://www.socialbakers.com/statistics>

Statista (2018) *Most popular social networks worldwide as of October 2018, ranked by number of active users (in millions)*. The Statistics Portal Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/?fbclid=IwAR2l6r2lYFRdkoWrDOQotsr6nFKWylqqb8ax9Ac61RVv2blkNVPkQ1yho-A>.

Panzeri, D. (2011). Fútbol. 1st ed. Madrid: Capitán Swing.

Pulido Polo, M. (2017). *Técnicas de relaciones públicas en la comunicación organizacional* (1st ed.). Universidad de Sevilla. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-08-153-174>

Rey Rama, N. (2018). *“Las Relaciones Públicas y el fútbol: análisis de caso de la acción “camiseta esmoquin”*”. Pregrado. Universidad de Valladolid.

Rising, F. (2018). *Fan Favorite: The Global Popularity of Football is Rising*. [online] Ryan Holmes (2018). En LinkedIn. Perfil Ryan Homes. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/rholmes/>

Rosas, V. (2018). *El día en que el fútbol murió* (1st ed.). Bogotá: Intermedio.

S.A.S., E. (2018). *Equipos zombis*. [online] Asuntoslegales.com.co. Available at: <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/andres-charria-511606/equipos-zombis-2756671> [Accessed 1 Nov. 2018].

Slack, T. (1997), «Understanding sport organizations: The application of organization theory», Human Kinetics, Champaign, IL.

Stadiumguide.com. (2018). *Ticket prices in Europe - our analysis - The Stadium Guide*. [online] Available at: <http://www.stadiumguide.com/ticket-prices-in-europe-our-analysis/> [Accessed 2 Nov. 2018].

talkSPORT. (2018). *Watford win praise for the way they have rewarded their loyal fans*. [online] Available at: <https://talksport.com/football/401995/watford-reward-away-fans-by-giving-them-a-new-kit-to-thank-them-for-their-support/> [Accessed 6 Nov. 2018].

The European Club Footballing Landscape. (2018). [ebook] UEFA. Available at: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf [Accessed 29 Oct. 2018].

The Telegraph (2018). [image] Available at: <https://www.telegraph.co.uk/sport/football/european/12149284/Borussia-Dortmund-supporters-protest-over-ticket-prices-after-German-fans-claim-English-game-is-killing-itself.html> [Accessed 31 Oct. 2018].

TOTAL SPORTEK. (2018). *25 World's Most Popular Sports (Ranked by 13 factors)*. [online] Available at: <https://www.totalsportek.com/most-popular-sports/> [Accessed 11 Jun. 2018].

Xifra, J. (2003), *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, Madrid, Mc Graw.

UEFA (2016) *Rise and fall in UEFA coefficients over the decade*. The European Club Footballing Landscape, 2016. Recuperado de: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf

Valdano, J. (2016). *Fútbol: el juego infinito*. 1st ed. Colombia: Conecta.

Valle, A. and Sodo, J. (2013). *De pies a cabeza*. 1st ed. Buenos Aires: Interzona.

Villafañe, J. (1999), *La cultura corporativa y aproximaciones a la cultura corporativa*, Madrid, Pirámide.

Villalobos, C. (2017). *Fútbol y fascismo: los mundiales de Mussolini y Hitler*. *Jot Down Cultural Magazine*. Retrieved 17 November 2017, from <http://www.jotdown.es/2013/08/futbol-y-fascismo-los-mundiales-de-mussolini-y-hitler/>

Wilcox, D. et al. (2006), *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*, Madrid, Pearson Addison Wesley.

www.fifa.com. (2018). *Copa Mundial de la FIFA Rusia 2018™ - Noticias - Más de tres mil millones de telespectadores vieron el Mundial de 2014 en Brasil - FIFA.com*. [online] Available at: <https://es.fifa.com/worldcup/news/mas-de-tres-mil-millones-de-telespectadores-vieron-el-mundial-de-2014--2745549> [Accessed 11 May 2018].

Yasar, S. and Mehmet, T. (2018). *Carl Diem and the olympics*. 2nd ed. [ebook] Ankara, Turkey: School of physical education and sport. Available at: <http://www.analefefs.ro/analefefs/2010/issue-2-supplement/pe-autori/113.pdf> [Accessed 26 Sep. 2018].

XI. Anexos

11.1. Gráfica 26: Monitoreo de Contenido en Redes Sociales.

Liga	Equipo	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
Serie A	Juventus	<p>Videos: Campañas de responsabilidad social, fidelización de hinchas, Copilado de jugadas interesantes del mes, de expectativa para partidos, goles, entrenamientos, momentos históricos, homenaje a jugadores, por festividades.</p> <p>Fotos e infografías: Formación del equipo, datos curiosos de jugadores, categorías de jugadores del club, de partidos, con los aliados estratégicos y patrocinadores.</p> <p>Otros contenidos: Entrevistas a jugadores, narración minuto a minuto de partido, entrevistas, información sobre el club, link a la tienda oficial del club, link a la página oficial del club.</p>	<p>Videos: Campañas de responsabilidad social, de fidelización de hinchas, de expectativa para partidos, copilado de jugadas interesantes del mes, goles, momentos históricos, en homenaje a jugadores, por festividades, entrenamientos,</p> <p>Fotos o infografías: Formación del equipo, datos curiosos de jugadores, otras categorías de jugadores del club, partidos, con aliados estratégicos y patrocinadores.</p> <p>Otros contenidos: Entrevistas a jugadores, narración minuto a minuto de partido, entrevistas, información sobre el club, link a la tienda oficial del club, link a la página oficial del club, anuncios con los aliados estratégicos y patrocinadores, comunicados de prensa.</p>	<p>Fotos y videos: entrenamiento, partidos históricos Alianzas estratégicas con marcas de ropa, carros, premios “The Best”, viajes, nuevas contrataciones, de jugadores, llegadas al estadio, noticias del club, lanzamiento de camisetas, formación de equipo.</p>	<p>JuventusTv: Registro de los viajes a otras ciudades y países, ideos sobre los entrenamientos, pretemporada, equipo femenino, eventos extradeportivos.</p>
Liga de Fútbol Profesional España	Real Madrid	<p>Videos: Goles, entrenamientos, campañas de expectativa para partidos, ruedas de prensa.</p> <p>Fotos o infografías: Formación del equipo, datos curiosos de jugadores, con los aliados estratégicos y patrocinadores, jugador del mes.</p> <p>Otros contenidos: Información sobre el club, entrevistas, link a la tienda oficial del club, anuncios con los aliados estratégicos y patrocinadores, comunicados de prensa, link a la página oficial del club.</p>	<p>Videos: Campañas de responsabilidad social, campañas de fidelización de hinchas, copilado de jugadas interesantes del mes, campañas de expectativa para partidos, goles, entrenamientos, momentos históricos, homenaje a jugadores, festividades.</p> <p>Fotos o infografías: Formación del equipo, datos curiosos de jugadores, otras categorías de jugadores del club, partidos, con aliados estratégicos y patrocinadores.</p> <p>Otros contenidos: Entrevistas a jugadores, narración minuto a minuto de los partidos, entrevistas, información sobre el club, link a la tienda oficial, fotos relacionadas con las festividades, link a la página oficial del club, anuncios con los aliados estratégicos y patrocinadores, comunicados de prensa.</p>	<p>Fotos y videos: De entrenamiento, partidos históricos Alianzas estratégicas con marcas de ropa, carros, premios “The Best”, viajes, nuevas contrataciones, de jugadores, llegadas al estadio, noticias del club, lanzamiento de camisetas, formación de equipo.</p>	<p>Videos de nuevas contrataciones, exponen por medio de una estrategia detrás de las escenas lo que ocurre en el camerino después de los partidos. Historia del club, goles, videos de los fans y videos de la academia de jugadores.</p>

Premier League	Manchester United	<p>Videos: Campañas de responsabilidad social, conferencias de prensa.</p> <p>Fotos o infografías: Datos curiosos de jugadores, jugador del mes, otras categorías de jugadores del club.</p> <p>Otros contenidos: Artículos de entrevistas a jugadores, narración minuto a minuto de los partidos, comunicados de prensa, información sobre el club, link a la tienda oficial del club, anuncios con los aliados estratégicos y patrocinadores.</p>	<p>Videos: campañas de responsabilidad social, de fidelización de hinchas, copilado de jugadas interesantes del mes, campañas de expectativa para partidos, goles, entrenamientos, momentos históricos, homenaje a jugadores, festividades.</p> <p>Fotos o infografías: Formación del equipo, datos curiosos de jugadores, otras categorías de jugadores del club, partidos, con los aliados estratégicos y patrocinadores.</p> <p>Otros contenidos: Entrevistas a jugadores, narración minuto a minuto de los partidos, entrevistas, información sobre el club, link a la tienda oficial del club, anuncios con los aliados estratégicos y patrocinadores, comunicados de prensa.</p>	<p>Fotos y videos: entrenamientos, partidos históricos, alianzas estratégicas con marcas de ropa, carros, premios "The Best", viajes, nuevas contrataciones, de jugadores, llegadas al estadio, noticias del club, lanzamiento de camisetas, formación de equipo.</p>	<p>Ruedas de prensa después de los partidos, videos de las categorías inferiores, equipos femeninos, lo que está de moda del Manchester United. Top 10 de jugadas, videos del primer equipo, united greats (mejores goles de los jugadores más representativos del club), lanzamiento de camisetas</p>
Bundesliga	Bayern Múnich	<p>Videos: Campañas de responsabilidad social, compilado de jugadas interesantes del mes, campañas de expectativa para partidos.</p> <p>Fotos o infografías: Formación del equipo, datos curiosos de jugadores, otras categorías de jugadores del club, entrevistas a jugadores, narración minuto a minuto de los partidos, exposición de entrevistas.</p> <p>Otros contenidos: Entrevistas a jugadores, exposición de entrevistas, información sobre el club, chatbot en la página de Facebook, link a la tienda oficial del club, comunicados de prensa.</p>	<p>Videos: Campañas de responsabilidad social, de fidelización de hinchas, compilado de jugadas interesantes del mes, campañas de expectativa para partidos, goles, entrenamientos, momentos históricos, homenaje a jugadores, festividades.</p> <p>Fotos o infografías: Formación del equipo, datos curiosos de jugadores, otras categorías de jugadores del club, partidos, con los aliados estratégicos y patrocinadores.</p> <p>Otros contenidos: entrevistas a jugadores, narración minuto a minuto de los partidos, exposición de entrevistas, información sobre el club, link a la tienda oficial del club, fotos relacionadas con las festividades, link a la página oficial del club, anuncios con los aliados estratégicos y patrocinadores, comunicados de prensa.</p>	<p>Fotos y videos: De entrenamiento, partidos históricos Alianzas estratégicas con marcas de ropa, carros, premios "The Best", viajes, nuevas contrataciones, de jugadores, llegadas al estadio, noticias del club, lanzamiento de camisetas, formación de equipo, ruedas de prensa, goles de sus jugadores con las selecciones, videos de festividades.</p>	<p>FC. Bayern Fanclubs: sección dedicada a los hinchas de este equipo alrededor del mundo. Videos de entrenamiento del equipo. Revista digital que actualiza sobre el entorno del equipo, Inside Bayern, videos de festividades: (Oktoberfest), noticias del club, FC Bayern en español, Fc Bayern Extra: (entrevistas a los jugadores desde el canal del club).</p>

Gráfica 31. Datos recolectados durante 3 meses de monitoreo de las Redes Sociales oficiales de 4 clubes de fútbol importantes de Europa Occidental, teniendo en cuenta el contenido publicado y las publicaciones de mayor alcance. **Tabla realizada por:** Esteban Amaris, 2018.

11.2. ENTREVISTAS:

11.2.1. Entrevista a Antonio Casale, periodista RCN Radio.

Relaciones públicas:

1) Para usted ¿Qué son las relaciones públicas?

Las relaciones públicas son las relaciones que deben tener un club con todo su entorno, en su entorno son sus clientes, sus clientes son tanto sus patrocinadores, como sus hinchas, los medios de comunicación y las esferas gubernamentales del deporte. Esos son relaciones públicas.

Relaciones públicas en el fútbol

2) De acuerdo a su percepción ¿Cómo ve reflejado el impacto de las relaciones públicas en el fútbol?

Hay mucho por trabajar, creo que se reduce a que todo es muy parroquial todavía, sobre todo en los clubes pequeños entonces el dueño es el presidente, es el que hace las formaciones, es el que trae a los jugadores, es el que tiene la responsabilidad de todo y maneja la información de esa manera y a su conveniencia con las diferentes personalidades de la ciudad en la que están. Es muy diferente hablar de un equipo grande como Millonarios, Nacional, Cali, que más o menos manejan las cosas relativamente parecido como deberían, pero la mayoría de clubes están en una época muy arcaica. Uno como periodista llama al presidente y el presidente además de todo es dueño de una empresa de tornillos, entonces están en otra cosa. Es muy parroquial, la verdad es que no se ha establecido y en la Dimayor como que no se han preocupado por capacitar a los clubes de la importancia de este rubro, que la verdad les traería ganancias, porque si hay buenas relaciones para buscar buenos anunciantes, patrocinadores es un rubro importante que hay que potenciar.

3) ¿Cómo es la relación de los equipos de fútbol y los periodistas?

Cada vez es más difícil hablar con los jugadores, hay que pasar por el jefe de prensa, el jefe de prensa tiene que pedirle permiso al técnico para llamar al jugador, el técnico autoriza o no, después si el jugador está o no, quiere hablar o no quiere hablar. Con los presidentes, digamos que el trabajo del periodista está en buscar la noticia, entonces en ese caso está la habilidad tener o no el contacto con el presidente, pero no existen más allá de las zonas mixtas y las ruedas de prensa que son lo que se inventaron para marcar cierta distancia, pues no hay mecanismos. Nosotros tenemos buenas relaciones con la gente de Nacional, Millonarios o Santa Fe y nos los sueltan, pero no es fácil. La verdad es que no responde a una estrategia de parte de ellos, sigue correspondiendo a la actividad del periodista.

4) ¿Los periodistas tienen buena relación con los jugadores? ¿Los jugadores son receptivos frente a las entrevistas de los periodistas?

Los periodistas siempre van a ser los enemigos de los jugadores. Desde el punto de vista del futbolista, el periodista siempre será un enemigo. Si un día te equivocas o andas mal, el periodista te va a tratar mal. Ahí siempre habrá una distancia, pero también es cierto que está lo otro, pues el fútbol sin prensa, no es fútbol. ¿Cómo sería el cricket sin prensa? Eso es una relación tensa, algunos son más dados que otros, hay algunos que tienen problemas de expresión, entonces les da pena y no lo aceptan, entonces por ello no hablan con la prensa, eso es importante también en los clubes. Muchas veces falta que los capaciten en expresión oral, en saberse expresar, en fin. Eso también hace muchísima falta y eso muchas veces hace que los deportistas no hablen con los medios.

6) ¿Los directivos de fútbol creen en las relaciones públicas como valor agregado para las organizaciones deportivas?

Los directivos no tienen en cuenta las RR.PP, no hacen parte de la conversación. En la FCF hay un departamento de prensa y los equipos tienen un jefe de prensa, pero una cosa es manejar la prensa y otra las RR.PP. Ni siquiera es tema de conversación. Para ellos es un costo adicional innecesario.

7) ¿Para que haya un cambio en las RR.PP depende más que todo de los mismos clubes o depende más de un ente como la Dimayor o la FCF?

Yo creo que de las dos maneras, la federación que es un ente más grande tiene un mecanismo de comunicaciones y relaciones, digamos que los medios de comunicación hay unos jefes de prensa que lo hacen muy bien, pero las RR.PP, pero las relaciones públicas las hace directamente el presidente de la FCF Ramón Jesurún, con tres o cuatro periodistas amigos y con los patrocinadores de alguna manera y tienen una gente ahí que busca patrocinadores pero creo que a pesar que es lo más grande y lo que más aproximado se hace, sigue siendo muy parroquial, sigue siendo salir del paso, no hay una estrategia de comunicación, por ejemplo ahora en la renovación o no de Pékerman lo han manejado pésimamente las comunicaciones, entonces pues no es fácil. La verdad es que no se ve fácil.

8) El fútbol está muy politizado: está la tendencia de la influencia de la política en el fútbol ¿por qué crees que se ha visto así últimamente en el fútbol colombiano?

El fútbol es muy importante para la política. Está el caso de Macri en Argentina, se hizo dueño de Boca, sacó a Boca Juniors campeón del mundo y hoy es presidente de la República Argentina. Entonces digamos que un éxito en el fútbol es de fácil recaudo a nivel político, en Barranquilla Los Char, cuando hay elecciones fortalecen el equipo, todas esas cosas que pasan.

9) En cuanto a su experiencia en Europa, a los partidos que pudo asistir ¿Cuál es la relación con los periodistas en el extranjero? ¿Es igual de distante o viene siendo mucho más cercana?

Siempre hay un protocolo, pero de cuando a cuando hacen un encuentro de periodistas Con James Rodríguez, entonces eso es un encuentro donde no se graba nada, donde no se hacen preguntas periodísticas, se sientan en una sala veinte periodistas que son invitados por el equipo para hablar con el jugador. Eso es edificante. O va el presidente del club a un medio de comunicación a tener charlas con los periodistas, para que uno entienda cual es la estrategia, no tiene que ser una entrevista, ni es detrás de una chiva, pero si en comunicaciones estratégicas, ese tipo de encuentros son importantes y acá poco o nada se hace algo de eso.

11.2.2. Entrevista Guillermo Arango, periodista RCN Radio.

Relaciones públicas:

1) Para usted ¿Qué son las relaciones públicas?

Las relaciones públicas son algo que se necesitan a la hora de dar a conocer, de poder hacer crecer por medio de contactos una empresa, una institución, a la misma persona, para poder interactuar y así tener un crecimiento en todos los aspectos y factores. Eso es lo que yo concibo como las relaciones públicas. Como una ayuda mutua, podría denominarse.

Relaciones públicas en el fútbol

2) De acuerdo a su percepción ¿Cómo ve reflejado el impacto de las relaciones públicas en el fútbol?

Son muy importantes las RR.PP, sobre todo si uno ve el comité ejecutivo de la Dimayor, para poderse unir entre ellos a la hora de tomar decisiones, votos, candidatos, todo lo que se está viviendo hoy en día en el comité ejecutivo de la Federación, con la decisión del técnico a la hora de poder tener unas mejores relaciones de negocios entre los equipos, es clave tener unas buenas relaciones públicas, eso es lo que se ve hoy en día.

3) ¿Cómo es la relación de los equipos de fútbol y los periodistas?

Es una relación cordial, es una relación buena, lo que se ha dificultado para ciertos colegas en los equipos para ciertos colegas por la jefatura de prensa se ha impuesto en varios equipos, como se maneja en Europa: Las entrevistas tiene que ser acordadas con el jefe de prensa antes que una simple llamada a un jugador, antes era mucho más fácil el acceso. Ahora es más fácil conseguir cierta información, números y demás pero otra cosa es que el futbolista conteste o algo así, entonces las relaciones entre los periodistas y los equipos de fútbol, es cordial pero se dificulta.

4) ¿Los jugadores son receptivos frente a las entrevistas de los periodistas?

Algunos futbolistas son receptivos, no todos. Las redes sociales han hecho que los futbolistas quieran salir a hablar más, quieran expresarse más y que hablen aún mejor. El campo que se la ha dado dentro de los programas deportivos a los futbolistas hace que quieran tener una mayor exposición y hablen mucho mejor de lo que hablaban antes, yo creo que eso se ha facilitado en los últimos años.

6) ¿Los directivos de fútbol creen en las relaciones públicas como valor agregado para las organizaciones deportivas?

Sin lugar a dudas los directivos de fútbol creen que las RR.PP son un valor agregado, casi ni que un valor agregado, algo necesario para poder crecer, dentro de las relaciones los buenos manejos entre clubes sobre todo en esa cofradía que en algún momento se denominó lo de la Dimayor, pues si ellos mismos lo denominan, es porque pues es algo que es fundamental y clave, porque pues muchos hombres que no están en el fútbol y con buenas ideas han querido entrar y no han podido por no tener esos contactos y esas relaciones.

7) ¿Qué le cambiaría a las relaciones públicas en el fútbol?

Le cambiaría que el acceso fuera más fácil a los futbolistas y a los clubes, sucede que en un momento para Atlético Nacional era casi un muro infranqueable para los diferentes medios de comunicación, acceder a futbolistas era muy difícil, debería haber una cooperación. Para RCN radio debería tener, por esa relación y vínculo que tienen entre equipos. Creo que sí debería ser un poco más laxo, es muy diferente al manejo europeo pese a que le quieren dar el mismo estatus, acá que allá, entonces yo creo que deberían ser un poco más relajados en ciertas medidas, obviamente teniendo en claro que la jefatura de prensa tiene que aclarar que un futbolista le gusta hablar o no, nadie está obligado a hablar o a dar declaraciones.

8 ¿Qué le cambiaría como experiencia ir al estadio a ver fútbol colombiano?

La experiencia para ir al Campín para la gente no es muy agradable, hay muchas personas pidiendo plata, alrededor de los estadios, inseguridad, la incomodidad de los parqueaderos de la zona son impresionantes, en otros estadios sucede lo mismo, ha anillos de seguridad muy amplios, realmente no se ve la seguridad porque estos individuos se infiltran, las barras a veces que tienen mucho poder, las personas que van con las familias no son bien vistas en algunos casos; no quiero decir todos. La experiencia debe ser mucho más fácil, organizada, en especial arreglando la infraestructura de la mayoría de los estadios, como el caso del de Barranquilla, de Huila, del Cúcuta Deportivo, se necesitan estadios más modernos, ahí empieza todo porque teniendo escenarios más modernos y nuevos habrá mejores parqueaderos, mayores zonas de acceso y seguridad.

11.2.3. Entrevista Daniel Azcárate, dueño agencia de jugadores

Las relaciones públicas en el fútbol:

1) ¿En qué consiste el acompañamiento del representante de jugadores?

El acompañamiento consiste en realizar un acompañamiento Integral del jugador. Parte tributaria y fiscal, inversiones, manejo de imagen y publicidad, nutricional, psicológico, contractual.

2) ¿Cuáles son las nuevas tecnologías alrededor de la preparación de los jugadores, alrededor del scouting?

Hay un software muy importante que se llama el WYSCOUT. Te arroja todos los datos necesarios para realizar un scouting preciso de cada jugador PROFESIONAL, Todos los clubes grandes del mundo lo tienen.

3) ¿Cómo ha cambiado el proceso formativo de los jugadores desde hace un tiempo hasta hoy?

Ha cambiado bastante. Hoy los procesos formativos se preocupan mucho más en el aspecto humano. Ya no basta con formar grandes jugadores, primero deben ser buenas personas, después jugadores.

4) ¿Cuál es el camino para convertirse en un agente o intermediario de fútbol en Colombia?

El camino lo construyes primero con la PASIÓN. Debes querer profundamente tu profesión, después reunir una serie de requisitos los cuales encuentras en la página de la federación bajo el link reglamento de intermediarios.

Ya no se llaman agentes... Somos INTERMEDIARIOS según la FIFA.

5) ¿Los representantes inciden en las decisiones de un jugador?

Claro que inciden en las decisiones de los jugadores. Los agentes somos guías, amigos, padres de nuestros jugadores. La clave está en asesorarlos bien y en aconsejarlos bien para que en lo posible ellos puedan tomar una decisión acertada.

6) Aparte de ser asesor en el fútbol, ¿hay casos de asesores que influyen en la vida personal por fuera de las canchas del asesorado? ¿Le ha pasado?

Claro que si! La clave en todo esto está en la relación que tú puedes tener con tu representado y su familia. Es muy importante el trabajo en equipo con cada una de las partes, de lo contrario el proyecto va a fracasar. Uno como agente se termina volviendo casi que en un segundo padre para los jugadores. Por lo menos esa es mi filosofía.

7) ¿Los agentes de jugadores solo se relacionan con los clubes?

Los agentes no solamente se relación con clubes. Se relacionan con otros intermediarios, con patrocinadores, son muchos frentes en lo que el agente debe estar presente.

8) ¿Cómo es la relación de los agentes y jugadores con la prensa en Colombia?

Ha cambiado un poco, hay todavía cierto escepticismo por lo agentes en Colombia por que hace 10 años no era muy común la presencia de tantos agentes en el país, hoy el fútbol ha cambiado y cada vez se vuelve más relevante en el mundo de los negocios. El fútbol abarca hoy por hoy una parte muy importante de la economía de muchos países. El periodista se ha ido acostumbrando a esto pero todavía hay muchos vacíos y desconocimiento de parte y parte.

9) ¿Hay una preparación previa a los jugadores para las ruedas de prensa?

¡Debería ser así! ¡El jugador debe capacitarse previamente para salir ante una cámara! La imagen de el jugador de fútbol hoy por hoy es MUY importante. Debe saber cómo expresarse ante un medio de comunicación, cómo vestirse, pensar siempre antes de hablar etc.

10) ¿Cómo afectó a la profesión y al fútbol que hayan anulado el curso para hacer agente FIFA?

Yo creo que sí era importante realizar el curso, hoy en día cualquiera puede obtener la licencia sin tener conocimiento alguno del negocio.

11) ¿Qué pasaría en el mundo del fútbol sin representantes?

En el fútbol los representantes hacen parte del deporte y del negocio. El jugador de fútbol desee estar concentrado en su profesión y el agente es un acompañante fundamental dentro de todo ese proceso.

12) ¿Qué opina del manejo que se le dio con todo lo de Pekerman y la selección?

Creo que ya estaba desgastado el tema Pekerman en el País. Hizo muchísimo por nuestra selección, pero por el bien de él y de Colombia era mejor que cerrara con broche de oro y saliera como salió, por la puerta grande. Muchos periodistas malintencionados le dieron muy duro injustamente... El problema va a ser reemplazarlo.

11.2.4. Entrevista Juan Pablo Schweitzer, Equipo de Comunicaciones Federación Colombiana de Fútbol

Mi nombre es Juan Pablo Schweitzer, soy estudiante de Comunicación Social con énfasis en Periodismo, ya estoy finalizando mi carrera, hice tesis, hice práctica; la práctica profesional de la universidad la hice en la FCF, mi llegada ahí fue porque el director de comunicaciones es decir mi jefe, yo había trabajado con él en RCN hace muchos años y quedamos con una buena relación y a la hora de la búsqueda de la práctica le pregunte y digamos que ahí se hizo el primer contacto.

Tuve un proceso de una entrevista con el presidente de la Federación - **Ramón Jesurún** y después una posterior entrevista con el e inicié mi práctica el 15 de enero de 2018; Finalizó el 15 de julio y digamos que por un buen desempeño y por necesidad de la Federación decidieron una vez finalizada la práctica dejarme ya de planta.

1. ¿Cuál fue su primer rol en la Práctica? ¿Qué le ponían a hacer?

Juan Pablo: En la Federación son tres entes, la Difútbol que es el ente que rige el fútbol amateur, la Dimayor que rige el fútbol profesional a nivel de clubes y la Federación que se encarga de selecciones, Colombia y de los torneos Súper Copa Juvenil y el torneo Futsal de Liga Argos de Futsal. Yo trabajo en el departamento de Comunicaciones entonces mi rol era encargarme de todo el tema de comunicaciones, tanto de torneo de Liga Argos de Futsal, el torneo de Super Copa Juvenil Sub 20 y de todas las Selecciones las juveniles, las femeninas, las mayores; digamos que la mayores es en la que se trabaja más en conjunto con mi jefe pero del resto de Selecciones yo era el encargado de todo el tema de comunicaciones. Tareas específicas le cuento, digamos que el departamento de comunicaciones de la Federación es el vínculo entre las selecciones y la prensa, entonces nosotros éramos los que digamos por ejemplo citábamos a conferencias de prensa, hacíamos atención a medios cuando había entrenamientos, nos encargamos de notificar a la prensa de cualquier novedad, ya como parte más de planta es subir las notas a la página web de la Federación, los comunicados los resultados, las convocatorias a sí mismo a las redes sociales, crear piezas para las redes, eso como la parte más operativa y ya de la parte más del trabajo que se hace con la selecciones era todo el trabajo fotográfico que se hace de las selecciones antes de un torneo, las fotos para planilla, las fotos de celebración para las redes sociales, siempre se toman los datos de los jugadores para tener una base de datos amplia y digamos que mi jefe a parte de ser el director de comunicaciones es el jefe de prensa de la selección mayor, entonces siempre que viaja la selección mayor a amistosos o lo que sea el se mueve con ellos y logramos que a partir de junio cada vez que vaya a viajar una selección va a viajar una persona de prensa porque nos dimos cuenta de que si no

hay una persona de prensa con los equipos se saltan pasos, hay problemas con la nómina, hay problemas con periodistas entonces se logró que a partir de ahora viaje siempre una persona de prensa que digamos esa función pues todavía no la tengo, en algún momento la tendré cuando mi jefe o el segundo al mando no puedan viajar me tocará a mí con alguna de las selecciones.

2. ¿Usted tiene relaciones cercanas con algunos jugadores o técnicos de la Selección?

Juan Pablo: Digamos que el trato con los jugadores y con los cuerpos técnicos siempre se trata de ser muy profesional en todo momento entonces por ejemplo uno comparte mucho más que todo con las selecciones juveniles o femeninas y claramente los jugadores juveniles o las niñas son mucho más agradecidos en el sentido de que tienen más gratitud hacia el trabajo que hace uno pues porque es gente que hasta ahora está empezando. Digamos que uno establece una relación con ellos casi siempre muy profesional pero también un poco de paternidad en el sentido de aconsejarlos de hablar con ellos pero se trata siempre de ser muy profesional.

Con la selección mayor nosotros como regla interna en la federación y como funcionarios tenemos prohibido por ejemplo tomarnos fotos con ellos, pedirles una camisa porque digamos que es un trato de que si ellos están en la selección están haciendo su trabajo, es decir están ejerciendo su profesión e igual nosotros entonces está mal visto que digamos los jugadores son muy queridos el cuerpo técnico es muy querido y tenemos una relación de amistad pero tratamos de llevar siempre una relación profesional o laboral en todo momento para evitar problemas porque entonces después puede pasar que se filtran cosas o como usted es muy amigo entonces se saltan pasos, hay problemas también de comunicación entonces siempre se trata de tener una relación netamente profesional pero igual digamos que uno siempre recibe un cariño de parte de ellos y uno les brinda un cariño tratando de que todo les salga bien.

3. ¿Para usted qué son las Relaciones Públicas?

Juan Pablo: Yo creo que las RRPP son el eje principal de cualquier empresa de cualquier relación de personas, es la base con la cual usted va a interactuar con un ser diferente con una persona que piensa y actúa distinto y son para mi las reglas que están impuestas por la sociedad para usted tener un lineamiento de cómo comportarse con alguien que usted no conoce o con alguien que tenga un rango mayor o que tenga un rango menor para no sobrepasarse o digamos no estar en menor medida como por ejemplo nosotros en las RRPP con el presidente de la Federación tenemos que tener mucho respeto y son de mucha nobleza porque es un cargo muy estresante entonces uno a partir de eso debe tratar de llevarle las cosas claras, que se necesita y porque. El recibe 40 personas diarias o más con diversos temas y generalmente son de plata entonces las RRPP sirven para eso, para llevar un lineamiento y actuar de forma correcta con superiores, con compañeros, con colegas, con compañeros o con personas que no congeniamos.

4. De acuerdo a su percepción ¿Cómo ve reflejado el impacto de las Relaciones Públicas en el fútbol colombiano?

Juan Pablo: Yo creo que las RRPP en el fútbol colombiano han mejorado notablemente porque digamos que se está llevando todo hacia una misma línea, es decir se está buscando que todas las personas que hacen parte del fútbol colombiano, jugadores, directivos, cuerpo técnicos, dirigentes, aficionados, entre otros reciban o tengan los mismos beneficios; Que se actúe de la

misma manera porque digamos no es lo mismo ser parte del Atlético Nacional a ser parte de Jaguares y yo creo que las RRPP en el fútbol han ayudado a que se interioricen problemas y se tenga un lineamiento para todos los equipos y para todos los entes del fútbol para que haya unanimidad y haya una hegemonía parecida.

Últimamente han habido problemas dirigenciales que están ligados a la mala comunicación y a las malas relaciones públicas que se han tenido. Para nadie es un secreto lo que pasó con **Jorge Perdomo**, el fue presidente de la Dimayor y por problemas de comunicación y de RRPP con sus pares que son **Alvaro González** - Presidente de la Difútbol y con **Ramón Jesurún** - Presidente de la Federación, se metió en terrenos que no eran de él y quería tomar protagonismo en temas que no eran de él y resultó con una votación en la cual decidieron sacarlo de la presidencia de la Dimayor porque nunca tuvo relaciones públicas, nunca tuvo una buena relación con nadie, siempre busco pelea, meterse en terrenos que no eran de él y ahí se ve el reflejo de que cuando no se tienen unas buenas RRPP, cuando no se respetan las reglas, las normas y se quiere pasar por encima de otro hay consecuencias.

5. ¿Qué aspectos implementaría para el escenario colombiano teniendo como ejemplo Europa?

Juan Pablo: Volvería las cosas un poco más públicas ¿en qué sentido?, en que el público conozca qué decisiones se están tomando y porqué. Esto se ha planteado muchas veces en la federación, la imagen de los directivos del fútbol colombiano lamentablemente hoy en día y desde hace unos años en general es que son corruptos, que son ladrones, que se roban la plata. Está muy manchada y digamos no es una fama gratis hubo muchos sucesos que llevaron a que la gente creara esa desconfianza entonces desde el departamento de comunicaciones estamos empezando a trabajar o tratando de que los dirigentes del fútbol entiendan que debemos cambiar esa imagen y crear unas mejores RRPP con el público del fútbol en general.

Yo cambiaría eso, contar el porqué se toman las decisiones, contarle un poco más a la gente que se hace en la federación porque la gente no se da cuenta entonces por darle un ejemplo la gente cree que es que en la federación reciben muchísima plata y nunca se ve reflejada en nada entonces seguramente se la roban y no, la federación construyó hace algunos años una sede deportiva en Bogotá 5 estrellas con todas las comodidades para los deportistas, está construyendo una sede deportiva en Barranquilla que va a ser el doble de grande que la de Bogotá, el departamento de desarrollos trabaja muchísimo en diferentes regiones del País junto a FIFA llevando capacitaciones para los entrenadores de las ligas para que se empiece un proceso desde las ligas deportivas que vayan de ligas departamentales a selecciones departamentales a selecciones juveniles nacionales para en un momento llegar a un club profesional colombiano y después a Selección Colombia mayor entonces se han hecho cursos de Futsal, cursos de fútbol playa, de futbol femenino y masculino, fútbol base que es el de los niños en Ibagué, Montería, Villavicencio, Cali, Medellín, Manizales, en Pereira, es decir son muchas cosas las que se hacen desde la Federación que la gente no nota y es un problema de comunicación muy grande porque por la misma desconfianza que existe los dirigentes del fútbol se abstienen de contar cosas. La falla está en eso mi propuesta es que los dirigentes pierdan el miedo de contar las cosas, que se está haciendo por el fútbol en Colombia y esa forma mejorar la imagen manchada.

Voy a poner un caso específico, el anterior Presidente de la FCF - **Luis Bedoya** salió de su cargo por un problema de corrupción que se comprobó en la FIFA y asumió interinamente el

actual Presidente - **Ramón Jesurún**. Desde que asumió el cargo nunca se le pudo comprobar que el estuvo en el tema de las boletas de ahora ni en su momento en los problemas de corrupción de FIFA pero aún así en todo el país por ser el sucesor de una persona que tuvo problemas de corrupción da por hecho que Jesurún también es un corrupto. Es una imagen que es muy difícil cambiar y se necesitan estrategias de comunicación y estrategias de Relaciones Públicas para que las personas entiendan que hay un cambio. Para darle un ejemplo la Conmebol también estuvo supremamente salpicada en los problemas de corrupción de la FIFA y la Conmebol está empezando con **Domínguez** - el nuevo Presidente que lleva ya unos años una campaña similar a la que se quiere tener en la Federación para que la gente entienda que pasaron los hechos y estuvieron muy mal pero esa gente ya no está y quienes trabajan ahora allí se están esforzando por el bien del fútbol suramericano.

OPINIÓN PÚBLICA

6. ¿Cómo hace la Federación para establecer y mantener la relación con el periodismo colombiano?

Juan Pablo: Digamos que las relaciones con el periodismo de la Federación voy a hablar del caso de Selección Mayor con la llegada de Pekerman cambiaron mucho porque se blindó mucho más. Pekerman fue un técnico que desde su llegada distanció a la prensa por cómo se estaba viviendo el momento de la relación entre los periodistas y la Federación pues estaba muy contaminado el ambiente. El producto que más vende en la Federación es la selección mayor, eso es innegable y a partir de ahí llegó un técnico que nunca dió una entrevista a un periodista en sus 6 años y medio, siempre dió ruedas de prensa oficiales, nunca se filtró una convocatoria o una alineación y todo fue porque se empezó a manejar un tema que se debió introducir desde mucho antes y es el tema de la confidencialidad dentro de la Federación. Entonces la relación con la prensa a pesar de que hay muchos a los que no les guste, se volvió una relación mucho más profesional ¿por qué? Porque nosotros nunca le cerramos la puerta a un periodista, pero si cortamos todos los caminos de comunicación que tenían ellos para dejar un único camino que es el oficial. Por ejemplo nosotros como empleados de la Federación no tenemos permiso de dar comunicados, de dar noticias o de pronunciarnos sobre algún tema, la única persona autorizada para hablar con la prensa x o y tema es el Presidente de la Federación. Así lo que hicimos fue cortar los distintos caminos que tenía la prensa que son válidos porque pues el periodista vive de eso, de conocer sus fuente de llegar a una premisa, de conocer la noticia antes pero lo que se busca ahora no solo con la Selección Mayor sino con las demás selecciones es que el único canal oficial por el cual la prensa se entere de convocatorias, de lesiones, de nóminas sea la FCF entonces la relación con la prensa a pesar de que abran quienes no estén contentos porque querrán tener la premisa se vuelve una relación completamente profesional porque nosotros ahora tenemos ejemplo atención a medios entonces se le informa a todos que tal día y a tal hora se va a atender a la prensa, ellos van a la sede deportiva y entrevistan a los jugadores. Cuando hay anuncios del Presidente se les invita a la sede administrativa de la Federación y nunca se ha tenido un problema de veto con ningún periodista, siempre se invita a todos los canales deportivos y ellos deciden a quien invitan.

La relación con el periodismo se volvió netamente profesional sin ser distante y es algo que debió pasar muchísimo antes, lo que se debe comunicar sale oficialmente de la Federación y la idea es que la prensa no se entere por ningún otro lado primero. Los periodistas seguramente podrán enterarse por algún otro lado, pasa aún, se siguen filtrando cosas y siempre

va a pasar porque ese es el deber ser o la tarea principal del periodista, pero yo no creo que sea una relación distante, se volvió una relación netamente profesional en la cual nosotros somos la voz oficial de las diferentes selecciones de Colombia y ellos son los portavoces para las distintas partes del país y los medios en general.

Nosotros teníamos un problema muy grande acá en Colombia anteriormente y era que antes de que saliera ejemplo una convocatoria los periodistas amigos de los técnicos, jugadores o empresarios ya sabían quienes iban a ser convocados en la época del **Chiqui**, del **Bolillo Gómez**, de **Pinto** pero esas relaciones no eran sanas. Digamos que no solo la prensa cambió, también las personas dentro de la Federación cambiaron, los jugadores entendieron, el cuerpo técnico lo comprendió, es decir, los jugadores ahora o el cuerpo técnico de Pekerman tenían muy claro que la información no se filtraba porque es que muchas veces es también el jugador y eso ya no pasa, la llegada de Pekerman inició el cambio e impulsó como pionero en el tema porque blindó a la Selección completamente, al finalizar los entrenamientos se daba atención a medios con jugadores específicos, había un control por parte del técnico completamente beneficioso. Todo el mundo de la FCF entendió que lo más sano para nuestro fútbol es mantener una distancia del periodismo sin ser mala, se volvió una relación en que todos lograron entender la necesidad del cambio, me atrevería a decir que un 90 o un 95% incluyendo a la prensa entendieron que esa es la forma más sana de trabajar para todos.

Esteban: ¿O sea el cambio del trato a la opinión pública viene siendo un legado de Pekerman?

Juan Pablo: Yo creería que Pekerman si no fue el más grande impulsor fue uno de los pioneros en el tema porque como dije el blindo a la selección completamente, el cogio a la selección y luego de jugar escogía quien hablaba de los convocados, ningún otro más, entonces no es que durante las convocatorias Caracol o RCN llaman al jugador y le preguntan cosas o lo entrevistan; se volvió un tema de control que repito no se debe ver como algo malo. El técnico en 6 años y medio que estuvo al mando nunca dio una entrevista ni a Caracol, ni a marca en España, ni a Clarín Deportes en Argentina, a nadie, porque se manejaban las cosas solo por el canal oficial de la selección y eso trae una ventaja muy grande. Si sus jugadores convocados y su técnico hablan solo de manera oficial es para uno mucho más fácil controlar eventuales crisis o desastres que puedan salir de preguntas incómodas o cosas así, es decir yo como empleado de la Federación Colombiana de Fútbol del departamento de Comunicaciones tengo como objetivo defender lo mío, yo defendiendo a mis jugadores, a mi Presidente, a mi Técnico... y mi objetivo es que ellos se sientan lo más cómodos posibles hablando con la prensa, entonces uno antes de que ellos hablen habla con ellos, vea posiblemente le van a preguntar sobre esto... para que estén preparados porque claramente el mundo del periodismo cambió y no solo en Colombia por las Redes Sociales. Ahorita un Like un Tweet en una red social se vuelve tres preguntas en una conferencia de prensa... un video que se filtró en Instagram de su vida privada se vuelven 5 preguntas en una rueda de prensa... entonces muchas veces se deja el fútbol al lado por preguntarle: oiga pepito ¿Qué pasó con el video en el que usted salía con sus amigos borrachos en Instagram?... Por darle un ejemplo inventado.

Hay algo que se debe tener claro, los jugadores no son de la selección Colombia, los jugadores son de sus clubes y eso es muy importante que se tenga claro porque lo jugadores pertenecen a sus clubes, es decir cuando ellos terminan convocatoria y pepito juega en el Real Madrid y lo

llaman a dar declaratoria él está hablando como jugador del Real Madrid pero si la convocatoria termina a las 12 M. y él da una entrevista a las 10 de la mañana está hablando como jugador de la Selección Colombia, entonces nosotros buscamos prevenir eso, prevenir digamos cosas o que se filtren cosas o se hable de más y el mejor método bajo la tutela de Pekerman fue blindar a la Selección mediáticamente y se habla solamente en ruedas de prensa, en atención a medios y el cuerpo técnico escoge quien... hoy hablan Falcao y James por decisión del cuerpo técnico o hoy hablan Zapata y Ospina por decisión del cuerpo técnico.

Se logró contener muchísimo más y se logró blindar al equipo porque muchas veces no era sano y la historia del fútbol colombiano lo ha demostrado no es algo que me invento yo o el presidente Ramón Jesurum, que cuando la prensa vivía metida en los hoteles de concentraciones era un caos para los jugadores porque no solo estaba la prensa, estaban empresarios entonces usted iba a salir a jugar un partido de eliminatoria y dos horas antes estaba un empresario enredándole el oído pa' ver si lo iba a transferir y eso no era sano para los jugadores, para el cuerpo técnico, no era sano para el país porque bien o mal la Selección es el motivo de unión #1 en Colombia, la selección Colombian une al país de una manera que nada más lo hace, ni la religión, ni la política, ni otros equipos de fútbol, la Selección Colombia es un furor y un tema de estudio muy grande, como se vive la pasión por la Selección Colombia aca en el país, entonces si a ellos les va bien el país va a estar bien y nuestra forma de ayudarlo es desde nuestro campo de experticia que es como mejorarles a ellos su temas de relaciones públicas y sus temas de comunicación con la prensa.

7. ¿Qué opina del periodismo deportivo en la actualidad en Colombia?

Juan Pablo: Opino que el periodismo deportivo en Colombia siempre ha sido uno de los más importantes de América Latina toda la vida junto a Argentina y México, siempre han sido digamos los periodismos fuertes con personas de una trayectoria impresionante; lastimosamente en los últimos años, más que todo en los de mandato de Pekerman en la Selección han habido algunos periodistas a los que no les ha gustado esa forma de trabajar y es respetable, es decir yo no puedo pretender que la decisión que se tome desde la Federación le guste a todo el mundo. El problema es cuando uno habla en medios de comunicación sin pruebas, porque si usted tiene las pruebas está en todo su derecho y las cosas se caen por su peso pero si yo digo x cosa porque me contaron, o porque intuí o porque me llegó un mensaje por Whatsapp lo único que hace es dañar el ambiente de la Selección y ahí es donde más razón se nos da a nosotros de blindar a la Selección Colombia, es donde más se le da la razón al departamento de comunicación de querer proteger a sus jugadores hablando solo bajo la voz oficial en convocatoria. Entonces el periodismo en Colombia, yo soy periodista y me apasiona el periodismo, me encanta, creo que siempre va a ser uno de los más grandes de... como lo decía antes la Selección es el motor #1 de unión en el país por lo tanto el fútbol es demasiado importante en Colombia, por lo tanto los periodistas deportivos movilizan gente y es impresionante cómo un periodista deportivo con una opinión puede cambiar la perspectiva de miles de personas en el país, el fútbol a nivel Selección acá es algo que en muy pocos países se ve y la gente no logra entender eso... en Argentina la gente es más hincha de su Club que de la Selección, si, el en mundial van 50.000 argentinos pero no los mueve como el fútbol mueve a la gente de acá, en Colombia se gana un partido de eliminatoria y hay caravana en todo el país, la gente sale a celebrar, las empresas dan permiso para que la gente pueda ver los partidos de la Selección, ya se instaló #laTricolor, #MiSele, #Con la fe intacta, se han logrado instalar

mediáticamente muchas cosas en las cabezas de los colombianos alrededor de la Selección y los periodistas son responsables también de ese éxito porque ellos son los que opinan, son los que llevan la información.

Yo soy total admirador de los trabajos de los periodistas, me parece que en este preciso instante, al día de hoy, no está pasando por su mejor momento porque hay una carrera de disputa de egos, de ser más yo y yo y se ha tratado de desprestigiar un poco al oficio pero una persona nunca va a poder manchar una profesión tan linda y más cuando toda la vida hemos sido un país que saca periodistas impresionantes.

MARCA

8. ¿La FCF tiene otras Federaciones como aliadas o ejemplos a seguir? De ser así ¿Cuales son?

Juan Pablo: Las capacitaciones con la federación son siempre directamente de FIFA o Conmebol, claramente hay unas federaciones que son ejemplo a seguir como la Federación Francesa de Fútbol o la Federación Española de fútbol... voy a hablar directamente desde mi tema de experticia que es el departamento de comunicaciones, estas son federaciones que el tema de comunicación lo manejan de una forma increíble pero también porque tienen oficinas de 20, 25 personas solo de comunicaciones... acá en la Federación somos 3, Dimayor y Difútbol son aparte, entonces claramente se puede seguir mejorando y tenemos muchos planes y cosas por imitar de repito la Federación Francesa, queremos llevar un poco más la intimidad, es decir nosotros tenemos un privilegio muy grande y es ver la intimidad de los jugadores que nadie más puede ver, entonces nosotros queremos llevarle eos a la gente, que la gente se sienta un poquito más cerquita con un video de 30 segundos, con cómo llegan los jugadores al estadio... claro eso se los muestra Caracol pero les muestra del túnel del camerino, del bus, entonces queremos imitar esas cosas que tienen esas grandes federaciones y es acercar un poquito más a la gente a la realidad de lo que es una convocatoria, cómo se prepara un técnico, cómo se preparan físicamente, algo tan simple como el entrenamiento de gimnasio que ningún periodista va a cubrir porque pues no pasa nada, ¿Qué hacen? Habrá gente que le interese ver cómo se prepara físicamente un deportista de alto rendimiento.

Ya digamos las capacitaciones si siempre van a ser de Conmebol o FIFA que ha sido un gran aliado de la FCF porque acá realmente la Federación está intentando cambiar muchas cosas y dar ese salto de ser una Federación norma a una de ejemplo a seguir y a FIFA le ha gustado mucha esta iniciativa que hemos tenido acá y por eso nos da recursos para hacer cursos y otras cosas, es decir la Federación está intentando llegar a todas partes del país literalmente para integrar mucho más el deporte a las distintas regiones del país.

9. ¿Cuál es el criterio para elegir a los patrocinadores?

Juan Pablo: Hay tres categorías, están los patrocinadores oficiales, los socios oficiales y los proveedores oficiales. Los proveedores son las marcas que proveen un servicio, Servientrega que son las personas que mueven el tema de la logística, está Avianca que presta servicio aéreo, Adidas proveedor de indumentaria y otros, los principales socios son Águila y Coca Cola y de patrocinadores vienen Home Center, Allianz presta el servicio de seguros... Digamos que no existe un criterio para ser patrocinador de la Selección Colombia, es querer montarse en el bus, es querer aportar algo que no siempre es dinero, le repito, hay proveedores, Avianca no paga un peso, Avianca provee un servicio y asocia la marca, Caracol con los derechos de Televisión

puede ser el ejemplo número uno del país de mercadeo y marketing, usted dice Selección Colombia y la gente inmediatamente dice Gol gol gol Caracol. Cuando usted instala eso en la cabeza de millones de colombianos, ya tiene el éxito asegurado y ahí es cuando un socio se siente satisfecho. Águila también, la gente piensa en Águila y piensa en Selección Colombia entonces para el socio esto también genera muchas ganancias y le genera mucho prestigio; Caracol ahorita en el Mundial en el partido Colombia - Inglaterra rompió récord de rating con una cifra que nunca en la historia colombiana un partido o un programa había alcanzado... fueron 30 puntos de rating, eso es una locura.

Desde la Federación se busca que no haya un reglamento para usted ser patrocinador, lo que buscamos desde la FCF es que los patrocinadores se sientan cómodos, que también obtengan ganancia porque realmente ellos son los que están invirtiendo la plata y los que están sacando plata de su bolsillo entonces desde la Federación buscamos que ellos se sientan agusto, que tengan privilegios, que sientan -porque es así- que son parte de la Familia Selección Colombia porque no solo hablo de los mayores, hablo de todos; lo que buscamos es crear una gran familia que son Directivos de fútbol, Jugadores, Cuerpos Técnicos, Patrocinadores, Prensa... y que todos se sientan parte de una familia tan importante como es la Selección Colombiana de Fútbol.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

10. ¿Qué programas tiene la FCF de Responsabilidad Social en el País?

Juan Pablo: Primero la Federación apoya una fundación que se llama Fundación Selección Colombia en la cual se le brindan oportunidades a niños de escasos recursos, también la Federación trabaja mucho de la mano con Alcaldías y Gobernaciones por ejemplo cuando se concentran acá en Bogotá entonces que pueda haber presencia de marcas de fundaciones en el Estadio, que la Alcaldía pueda tener presencia de marca en el estadio.

Ya digamos que en cuanto a motor principal es lo que yo le contaba de los cursos, la Federación está buscando unir a todo el país alrededor de lo que es el fútbol entonces hace cursos de Fútbol Base Femenino, es decir, Colombia es claramente el país #1 de América Latina que está apostando por el fútbol Femenino, creó una liga y a nivel amateur de ligas está trabajando como no se imagina entonces ha hecho 5 cursos de Fútbol Base Femenino, pero ¿Que es el Fútbol Base Femenino? La Liga escoge a 40 instructores que tienen academias de fútbol en Cali, en Medellín, en Manizales, en Ibagué, en Villavicencio, en Montería, en Barranquilla y trae un instructor de FIFA que da un curso de tres días en donde les explica cómo deben trabajar, qué deben hacer, cómo deben tratar ciertos problemas y esto es digamos ¿Cómo manejar cuando un niño llega desnutrido?, o sea temas sociales que pasan mucho en Colombia, ¿Cómo tratar cuando un niño llega violentado de su casa? Y los entrenadores de la Ligas infantiles o Amateur se convierten en casi padres para ellos, para niños y niñas que están iniciando en el deporte y buscan el fútbol como una salida económica. La Federación lo que busca es dar esa mano y esa capacitación para que cada vez esos padres tengan más herramientas.

El departamento de desarrollo el otro año va a abrir 4 centros de alto rendimiento en diferentes partes del país, va a haber un centro de Alto Rendimiento en el Eje Cafetero y la Federación va a pagar que los niños de la región... los entrenadores y los veedores vean que los niños que tienen capacidad vayan con todo pago a un centro de alto rendimiento para que desde pequeña edad se vayan profesionalizando sí su sueño es ser futbolista.

La labor social que hace la Federación es esa, brindarle herramientas a los niños y a los entrenadores de todas las regiones del país para que cada vez sea un tema más profesional y menos de creer en el milagro que antes se creía que era un niño de escasos recursos esperando que lo vieran o que le llegara el milagro, no, queremos que el milagro no sea por milagro, que sea por trabajo, que sea por talento, que sepan cómo alimentarse bien, cómo enfrentar ciertas situaciones, se está intentando cambiar la mentalidad del futbolista colombiano que en los años 90 y a principios de este siglo era que cuando llegaban a ser profesionales por la misma realidad social en la que crecieron no sabían manejar altas cantidades de dinero, cómo comportarse y todo eso la Federación lo que quiere es cambiar educando y dando apoyo en todas las regiones, si se hace en Ibagué se lleva a toda la zona centro, si se hace en Montería se lleva a todos los entrenadores de la zona norte del país, es decir la Federación busca puntos estratégicos para abarcar todo el territorio nacional.

11. ¿Hay un Departamento de Relaciones Públicas?

Juan Pablo: No, en la Federación trabajamos de la mano lo que es el Departamento de Comunicaciones y el de Mercadeo, entre nosotros nos encargamos de todo el tema de Relaciones Públicas de la Federación. Hay veces que tiene que ver más con mercadeo entonces trabajamos más desde ahí y viceversa, pero trabajamos muy de la mano; en mercadeo son dos personas entonces somos como un equipo de 5 personas que busca todo el tiempo mejorar las relaciones públicas y mejorar los temas de mercadeo y comunicación de todo el edificio.

11.2.5. Entrevista Felipe Maldonado Jacobsen, Fundador Novo Fútbol

¿Cómo nace Novo Fútbol?

En 2016 tuvimos la idea de hacer un evento relacionado con el negocio del fútbol. Esa idea se transformó en una empresa con un propósito definido: promover la transformación y profesionalización de la industria de este deporte. Nos dimos cuenta que en Colombia y en general en Latinoamérica estamos atrasados en la forma en que se gestionan los clubes de fútbol y que hay una necesidad latente de promover profesionalización y buenas prácticas en la gestión de las organizaciones deportivas. También tuvimos en cuenta que hay muy poca información y programas académicos sobre gestión deportiva y vimos la oportunidad de comenzar a abrir espacios para el intercambio del conocimiento; de esa forma nos propusimos impulsar la academia y una nueva generación de sports managers en el país. Finalmente y no menos importante, comenzamos a hablar del fútbol como una herramienta de transformación social y darle visibilidad a diversos proyectos que usan el deporte como agente de cambio. Con esos fundamentos lanzamos Novo Fútbol en abril de 2016 en el primer evento sobre gestión y gerencia de clubes de fútbol que se hacía en el país donde por primera vez comenzamos a hablar del fútbol como un negocio que tiene la necesidad de transformarse.

¿Cuáles son los objetivos de Novo Fútbol?

Promover el desarrollo, transformación y profesionalización de la industria del fútbol y lograr que este deporte impacte de manera positiva a la sociedad.

¿Se ha percibido un cambio en el FPC después de Novo Fútbol?

Sabemos que es un proceso a largo plazo, pero después de 3 ediciones consecutivas de Cumbre Fútbol, nuestro proyecto principal, empezamos a ver el surgimiento de más programas académicos de gestión deportiva en las universidades y una tendencia de los clubes y organizaciones del fútbol de querer modernizar sus procesos de gestión. Cada vez más personas se interesan por esta industria y parece que al fin comenzamos a dimensionar el potencial del negocio y el impacto positivo que puede generar en la sociedad. Será un largo camino.

¿Qué es lo más urgente para cambiar al FPC?

La forma de pensar. Sin duda cuánto más abiertas estén las mentes de nuestros directivos, más cambios empezaremos a ver. Es una cuestión de actitud y no de recursos. Es cuestión de que los clubes se vuelvan cada vez más recursivos, proactivos e interesados en la innovación. De esa forma llegarán los recursos para comenzar a hacer cambios significativos. También es necesario comenzar a pensar global y a largo plazo, de una forma integral, eso quiere decir teniendo en cuenta todas las áreas y no solo la parte deportiva, que al final sí es la más importante pero no la única.

¿Cuál es el/los equipo/s del FPC que está más actualizado en temas de experiencia con los hinchas?

El Deportivo Cali tiene proyectos interesante y están en un proceso de modernización ambicioso. Nacional y Medellín también hacen cosas interesantes en este aspecto.