


Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial

View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to you by  CORE

provided by Diposit Digital de Documents de la UAB

XAVIER GINESTA FORTEL

Xavier.ginesta@uab.cat
Universitat Autònoma de Barcelona

Recibido: 3 de enero de 2010

Aceptado: 8 de junio de 2010

RESUMEN

La aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a la gestión de la comunicación de las organizaciones deportivas ha significado el incremento de los medios de comunicación propios de estas organizaciones para llegar a sus públicos objetivos. Unos medios propios que, en algunos casos, han permitido la globalización de marcas como Barça o Real Madrid y, en otros, reforzar el sentimiento de pertenencia a una comunidad, como es el caso de la radio analógica de los clubes de fútbol andaluces, Sevilla FC o Real Betis. Este artículo muestra parte de los resultados de la tesis doctoral de este investigador sobre las TIC y el deporte, en el que analiza qué medios propios han desarrollado los clubes de fútbol españoles en la nueva era digital.

Palabras clave: Clubes de fútbol, Tecnologías de la Información y la Comunicación, medios de comunicación propios, *fanzine*, página web corporativa.

Spanish football clubs own media. From the official magazine to the DTT channels

ABSTRACT

Using Information and Communication Technologies (ICT) for communication tasks in sports organizations means the increase of the own media of these organizations to reach their stakeholders. In some cases, these own media allow the globalization of sport brands, such as Barça or Real Madrid, but in other cases, they also reinforce the feeling of belonging to a community, such as the analogical radio services of both Sevillian football clubs: Sevilla FC and Real Betis. The aim of this article is to show some of the main results of the PhD thesis about ICT and sport of this researcher, focusing the attention at the own media that Spanish football clubs created in the digital age.

Keywords: football clubs, Information and Communication Technologies, own media, *fanzine* and corporate web page.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Metodología. 3. Gestión de las organizaciones, comunicación y deporte. 4. Presentación de los resultados. Fútbol, globalización y TIC. ¿Una unión necesaria? 4.1. Publicaciones. 4.2. Internet: página web, mensajería instantánea y marketing en línea. 4.3. Medios audiovisuales: radios y televisiones. 4.4. Servicios para móviles: la invasión final de la cotidianidad. 4.5. Medios propios y lengua: preservación de lo local, expansión global. 5. Conclusiones. 6. Referencias. 6.1. Monografías y artículos académicos. 6.2. URL consultadas. 6.3. Fuentes orales.

1. Introducción

El objeto de estudio de este artículo es describir y analizar los medios de comunicación propios que las organizaciones deportivas han desarrollado en el nuevo entorno digital para relacionarse directamente con sus públicos objetivos, sobre todo, prestando atención a la Primera División española de fútbol. Hay numerosa bibliografía que analiza cómo la televisión digital, primero, y Internet después han cambiado la comunicación de estas organizaciones (MORAGAS, 2000, 2006 a y b; MORAGAS, et. al., 2003; BOYLE y HAYNES, 2003; PUIG-LOBATÓ, 2008; CROLLEY, 2008; ZILLES, 2008), pero hay menos documentos que centren su interés en otras tecnologías, como por ejemplo el móvil (BOYLE, 2004). Este artículo tiene como objetivo dar un paso más en la creación de documentos dentro de este ámbito y, además, quiere dar una panorámica de la vinculación entre las TIC's (Internet, telefonía móvil y televisión digital) y las organizaciones deportivas en el marco del fútbol español.

2. Metodología

Este artículo es el compendio de los resultados más relevantes de la tesis doctoral presentada por el autor titulada *Las TIC y el deporte: un análisis de la Primera División española de fútbol*. La investigación centra su atención en los cambios que se han producido en el mundo del deporte con la incorporación de las TIC en la relación entre los actores que participan (organizaciones deportivas, organizaciones comerciales deportivas, medios de comunicación, fans, deportistas y la Administración), destacando su estructuración en forma de complejo mediático y deportivo (MAGUIRE, 1999; ROWE, 2003 y 2004) y partiendo de la hipótesis que las organizaciones deportivas han conseguido con las TIC formas más directas y eficientes de relacionarse con el resto de actores del complejo.

La investigación utiliza una muestra tipológica de organizaciones formada por los ocho clubes o Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) que participaron en la Liga de Campeones entre el 2004 y el 2008 (Real Madrid, FC Barcelona, Valencia CF, Villarreal CF, Sevilla FC, Real Betis Balompié, RC Deportivo de la Coruña y AC Osasuna), también el Espanyol y el Athletic Club de Bilbao, tres organizaciones gestoras de la competición –Real Federación Española de Fútbol (RFEF), Federació Catalana de Futbol (FCF) y Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP)– y, finalmente, cuatro grupos de animación del FC Barcelona (Sang Culé Cor Català, PBB Meritxell, Almogàvers y Dracs 1991). Posterior a la investigación empírica secundaria, se hicieron entrevistas en profundidad a los responsables de comunicación de estas organizaciones. La entrevista tiene tres partes: la estructura general de la organización, la estructura del departamento de Comunicación y sus relaciones de autoridad con el departamento de Marketing y, finalmente, qué medios de comunicación propios tiene la organización y cuántos están creados aprovechando las ventajas del nuevo entorno digital.

Se presentan cuatro tablas con los resultados de las triangulaciones de los datos de

las entrevistas: la primera hace un resumen de los medios de comunicación propios que tienen las organizaciones, la segunda presenta las cifras de tiraje de las publicaciones oficiales y las dos restantes exponen los servicios que ofrecen las webs de estas organizaciones.

3. Gestión de las organizaciones, comunicación y deporte

En el estudio de la comunicación de las organizaciones, la indefinición conceptual que sufre el concepto *comunicación* ya se refleja inicialmente y teóricamente en la contraposición entre teorías clásicas y teorías humanísticas. “Mientras que las primeras se desarrollan siguiendo un modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente, las segundas lo hacen por medio de la participación de los trabajadores a niveles más bajos, en las zonas de decisiones de la organización, potenciando las comunicaciones abiertas, por medio de varios canales y redes y la confianza entre todos los componentes de la organización” (MARTÍN MARTÍN, 2006: 26).

Un nuevo reflejo de esta indefinición se encuentra en el modelo dual de estructura de la comunicación en las organizaciones que propone MAZO DEL CASTILLO (1994: 344-352). Este autor afirma que hay dos modelos básicos para estructurar la comunicación en las empresas y/u organizaciones: el “de comercialización o de marketing” y el de “comunicación integral”. Mientras que el primero utiliza la comunicación como técnica para conseguir unos objetivos, mayoritariamente cuantitativos, y basados en la implementación de los productos en los mercados, el segundo modelo se aproxima más a la idea de globalidad: “De esta parte de la estructura organizacional que, actuando como un subsistema dentro del sistema general que es la empresa, le permite gestionar todas las acciones como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización” (MORALES, 2006: 41).

Es dentro del modelo de Comunicación Integral donde se sitúan las múltiples definiciones existentes de *comunicación corporativa* (COSTA, 1977 y 1995; VAN RIEL, 1995; VILLAFANE, 1999; LÓPEZ, 2003; CAPRIOTTI, 1999), nombre que mayoritariamente ha recibido este ámbito de estudio. Pero, el reduccionismo de este concepto ha hecho que los investigadores apuesten por buscar términos más amplios para definir todas las disciplinas comunicativas que se pueden plantear en una organización. Por eso, la idea de la *comunicación planificada* (MCQUAIL y WINDHAL, 1997) puede ser un punto de encuentro para todas estas aportaciones. MORALES (2006: 345-348) presenta un modelo de comunicación integral basado en esta teoría:

- *Comunicación corporativa*. Habla de la compañía y de su conjunto, cumple los objetivos institucionales y su principal misión es posicionar su imagen.
- *Comunicación interna*. Consiste en pensar en el equipo humano que sustenta la organización y que tendría que ser considerado el primer cómplice para conseguir los objetivos de la compañía.
- *Comunicación comercial*. Responde a los objetivos de la comunicación de marketing, habla de los productos, comunica sus marcas y las dota de valor añadido y

diferencial delante de la competencia.

- *Comunicación de crisis.* Es el esfuerzo comunicativo que ayuda a prever y superar las situaciones de riesgo, tanto a los conflictos económicos y de negociación colectiva, como a los posibles desastres y emergencias que pudieran surgir.

- *Comunicación financiera.* Son aquellos flujos de comunicación destinados a proveer de información financiera a los accionistas de una compañía.

En el deporte, estas cinco áreas de comunicación se pueden relacionar con cada una de las tres personalidades que tiene una organización deportiva: equipo, club e institución. Moragas (2003) hace hincapié en la diferencia que hay entre el consumidor del deporte y el de otros productos, puesto que los fans han desarrollado una fidelidad ciega en su equipo que les ayuda a no dejarlo de lado ni cuando los resultados no acompañen. Es en esta fidelidad donde se forja esta triple personalidad. En primer lugar, “el equipo es el producto, y si no hay producto [el equipo no cumple las expectativas de la afición] ya te puedes olvidar del marketing y del resto”, comentava quien fue vicepresidente económico del FC Barcelona (2003-2008), Ferran Soriano (MURILLO y MURILLO, 2005: 120).

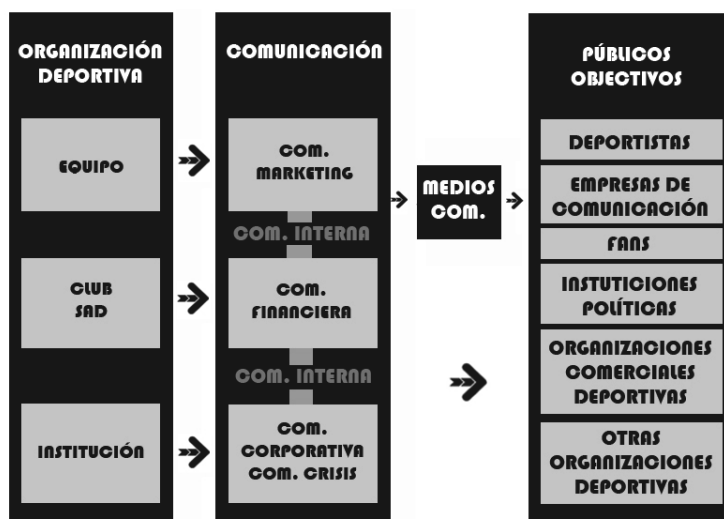
Ahora bien, este equipo depende de un club o SAD, forma jurídica que soporta la actividad. El club, tal y como afirma el director de Barça TV Eduard Pujol (2006-2009), “es la razón de ser de la institución, allá donde se desarrollan la práctica deportiva y la competición” (PUJOL, entrevista, 2006). Pero de las palabras de Pujol se desprende un concepto nuevo: la institución. Y es que en las grandes entidades, como es el FC Barcelona o el Real Madrid, los clubes asumen una nueva forma, la de institución, porque la entidad proyecta unos valores y tiene una identidad que tiene que convertir en una imagen proyectable e inalterable a lo largo del tiempo (WEIL, 1990). La institución, tal como la define PUJOL (entrevista, 2006), es “el paraguas que abriga toda la actividad del club” y, en muchas ocasiones, ha sido configurada a lo largo de los años y la historia de la entidad¹.

Si fusionamos esta triple personalidad de las organizaciones deportivas con el modelo integral de la comunicación se podría decir que la comunicación comercial estaría vinculada a la promoción del equipo y a sus derivados (por ejemplo, los diversos elementos de merchandising), la comunicación financiera se aplicaría a la información derivada del club o SAD y la comunicación corporativa y la de crisis estarían vinculadas a la institución: la comunicación corporativa para “convertir la identidad corporativa en imagen” (Ind, 1992: 11) y la comunicación de crisis para prevenir y gestionar las situaciones conflictivas de la organización con su entorno y reforzar la institución.

¹ Por ejemplo, BADÍA (2006: 7-13) hace un buen resumen de cómo se ha configurado la identidad azulgrana a lo largo de la historia, desde aquel titular de *La Veu de Catalunya* que decía que “El Barça es el club de Catalunya” pasando por “más que un club en España” hasta la idea actual de “más que un club al mundo”. Carles SANTACANA (2006), también analiza en el libro *El Barça y el franquismo* un periodo capital de la historia de la entidad donde ocurren hechos trascendentales para entender el ideario del FC Barcelona, como el Caso Di Stefano (1953), la final de las botellas (1968) o el Caso Guruceta (1969).

Capítulo aparte se merece la comunicación interna, que tal como se ve en la figura 1, se concibe con una doble misión: gestionar los procesos de diálogo entre los diversos estamentos de la organización y crear cultura corporativa y promover los valores que rigen la organización. De la infografía también se desprende otra idea importante: tradicionalmente, han sido los medios de comunicación los que han vehiculado la comunicación de las organizaciones deportivas hacia los públicos. No obstante, el nuevo entorno digital ha permitido a estas mismas organizaciones desarrollar potentes medios de comunicación propios (web, televisión por satélite, radio...) que les permiten conectarse con sus públicos sin la mediación de otros medios externos (MAGUIRE, 1999; BOYLE y HAYNES, 2003; BOYLE, 2004). Es aquí, donde reside el objeto de estudio del artículo.

Figura 1. La comunicación planificada y las personalidades de una organización deportiva (Elaboración propia)



4. Presentación de los resultados. Fútbol, globalización y TIC. ¿Una unión necesaria?

En el trabajo de campo de esta investigación se ha podido observar como las ventajas del nuevo entorno digital han permitido a las organizaciones deportivas desarrollar medios de comunicación propios que satisfacen cada una de las necesidades comunicativas que se han presentado anteriormente. Además, durante el año (temporada 2007-2008) que ha durado el trabajo de campo, se han podido presenciar varios momentos en que las organizaciones hacían remodelaciones de su departamento de Comunicación o, más concretamente, de sus medios propios: el Real Madrid, el Valencia CF y el Athletic Club de Bilbao remodelaron su web y el FC Barcelona empezó a emitir antes de acabar el 2008 su canal de televisión Barça TV en abierto a través de la TDT en Catalunya. La integración entre los medios de comunicación *on line* y *off line* es una constatación evidente en la medida que se

profundiza en el análisis de los medios propios de las organizaciones deportivas. No obstante, si las publicaciones escritas son medios destinados principalmente a socios o abonados, la web y los servicios a móviles se convierten en los portavoces de la organización hacia los mercados exteriores.

4.1. Publicaciones

La tipología de publicación más generalizada es la que tanto organizaciones gestoras como clubes y SAD denominan revista oficial. Son publicaciones de carácter institucional, de edición cuidadosa, sin una periodicidad muy corta y que pretenden ser la voz de la entidad: transmiten valores corporativos con el objetivo de mantener la fidelidad de fans alta. Son precisamente los socios, abonados o titulares de un carné de fidelidad sus principales públicos.

Revistas oficiales de las organizaciones gestoras, clubes y SAE (Temporada 2007-2008). Fuente: Elaboración propia				
Organización	Título	Tirada	Period.	Distribución
RFEF	<i>Fútbol</i>	10.000	Mensual	Envío a públicos objetivos.
LNFP	<i>Fútbol Profesional</i>	5.000	Mensual	Envío a públicos objetivos.
FCF	<i>Temps afegit</i>	45.000	Trimestral	Envío al 50% de los federados.
Real Madrid	<i>Haladrid</i>	85.000	Trimestral	Envío a socios y titulares del carné Madridista.
FC Barcelona	<i>Barça</i>	133.000	Bimestral	Envío a socios y titulares del carné Gent del Barça.
Valencia CF	<i>Amunt!</i>	49.000	Mensual	Venta directa, suscripción y envío a socios y titulares del carné de simpatizante.
Sevilla FC	<i>Football Club</i>	45.000	Bimestral	Venta directa en las tiendas del club y envío a abonados.
Athletic C. Bilbao	<i>Ahtletic Club</i>	45.000	Bimestral	Envío a socios y titulares del carné simpatizante.
RCD Espanyol	<i>RCDE</i>	25.000	Trimestral/cua-trimestral	Envío a los abonados.
Deportivo C.	<i>RCD</i>	24.000	Bimestral	Envío a los abonados.
Real Betis	<i>Revista Oficial del Centenario</i>	15.000	Mensual ¹	Gratuita.
CAN Osasuna	<i>Osasuna</i>	5.000	Trimestral	Venta directa a quioscos y librerías de Navarra.

Estas publicaciones son productos de alta calidad gráfica, que aprovechan esta característica y el hecho de no poder competir con la información de actualidad que tienen los diarios, para trabajar las informaciones a través de los géneros del reportaje y la entrevista. Son reportajes con poco contenido de actualidad, más próximos al que BASTENIER (2001: 159) conceptualiza como “reportaje de color, de servicio al ocio del

² Se elaboró con motivo de los cien años de la entidad verde-y-blanca y sólo salió durante un año, el 2007, publicando diez número que fueron coleccionables.

lector". Incluso, estas revistas tienen un tipo de acuerdo tácito con los medios impresos externos a la entidad para no quedarse con las exclusivas. Se crea, pues, una especie de complementariedad entre productos editoriales: los diarios deportivos dan la información inmediata y las revistas oficiales crean cultura corporativa a través de los temas atemporales, algunas veces en forma de monográficos, por ejemplo en *Barça*.

Entre estas informaciones que no tienen tanta presencia en los medios externos, pero que son importantes para crear cultura corporativa están las informaciones sobre proyectos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Algunas organizaciones, como la FCF o el Real Madrid, tienen revistas específicas para sus fundaciones; el resto, aprovechan la revista oficial para dar publicidad a sus proyectos sociales. Además, estas informaciones dan salida a las necesidades comunicativas de los *partners* y patrocinadores de las organizaciones. Revistas como *Barça*, *RCDE* o *Temps afegit*, de la FCF, han tenido que adaptar sus contenidos a las necesidades de sus *partners*, bien sean agencias de las Naciones Unidas como el caso del FC Barcelona, patrocinadores del nuevo estadio de Cornellà como el caso del Espanyol o anunciantes de la FCF.

Aparte de los *partners* o patrocinadores, la mayoría de publicaciones tienen espacios destinados a información de servicios para todo el conjunto de socios o titulares del carné de fidelidad e, incluso, el FC Barcelona y el Real Madrid tienen espacios para los más jóvenes. No podemos olvidar que, al fin y al cabo, la política de fidelidad versa, también, sobre un aspecto económico, no sólo emocional: cuanto más ventajas tengan los abonados y seguidores del club, más fácil les será establecer una vinculación diaria con la entidad que, a su vez, repercutirá en los ingresos de esta, tanto de forma directa como a la hora de buscar nuevos patrocinadores.

A pesar de que se consideran revistas oficiales, los *fanzines* de Almogàvers, Sang Culé y Dracs 1991 son muy poco comparables a las revistas oficiales del resto de instituciones. Tienen un objetivo similar a las revistas oficiales, pero su edición poco cuidada y sin color y su distribución mensual o quincenal dentro del estadio los sitúa más cercanos a los boletines de partido que editan los clubes, SAD y la RFEF. Los boletines de partido son publicaciones de información inmediata, que complementan la actualidad y la información previa del partido publicada en los diarios para todos aquellos aficionados que asisten al enfrentamiento en directo. Su principal función es la de presentar el estado con que el equipo y el rival de la jornada llegan al partido y hacen una compilación de las informaciones más destacadas de la vida de la entidad entre edición y edición.

No todos los clubes y SAD han confiado la información inmediata a los boletines. RC Deportivo de la Coruña, Sevilla FC y Real Betis han apostado por la edición de publicaciones post-partido en formato diario que compiten directamente con los otros diarios deportivos de la zona: *Deporto Campeón* en Galicia y *Estadio Deportivo* en Andalucía. La diferencia entre los dos clubes andaluces y el gallego es que si bien las

dos entidades del sur sólo editan la publicación el día después del partido y con informaciones exclusivamente vinculadas con éste, el Deportivo publica *Depor Sport* cada día, con información del Deportivo y Deportivo B, pero también con información del fútbol gallego de Territorial y otros deportes, estas últimas, proporcionadas por el Grupo Zeta.

El lanzamiento de *Depor Sport* en el año 2005 responde a una necesidad clara de reforzar la comunicación de crisis. El director de Comunicación del Deportivo, Rafael CARPACHO, lo explica: “La Coruña es una ciudad muy pequeña y hay muchos intereses personales y corporativos, a favor y en contra del club. El Deportivo buscaba un medio para dar una voz propia al club y que la gente lo pudiera comprar. Pero, teníamos que llenar el diario y pensamos que aparte del contenido del *Depor* la información deportiva de la zona era idónea para cumplir esta función” (CARPACHO, entrevista, 2008) El lanzamiento de *SFC Periódico* también reforzó la comunicación de crisis del Sevilla FC: el nacimiento del diario comportó que la entidad sacara del mercado a un competidor directo en información sevillista de capital privado, *Blanco y rojo*, por medio de la compra de la cabecera.

Finalmente, hace falta destacar que FCF, FC Barcelona, Real Madrid y RCD Español han creado publicaciones para públicos concretos: la FCF creó una revista dedicada a su Fundació Privada Catalana de Futbol para poder usar como material publicitario para captar recursos económicos entre las empresas catalanas más importantes. El club blanco publica una revista destinada a los veteranos del club i otra a la Fundación, el FC Barcelona tiene una publicación económica para los patrocinadores (*FCBusiness*) y el Espanyol dispone de *Infoacció* para informar los accionistas.

4.2. Internet: páginas web, mensajería instantánea y marketing en línea

Todas las organizaciones analizadas tienen página web corporativa. Por un lado, los bajos costes que supone hacer una web permite que cualquier usuario pueda plantearse tenerla; por otro, los modelos de negocio del fútbol actual, basados en la expansión internacional y la comunión diaria con los públicos, no se podrían permitir estar sin un canal de comunicación caracterizado por la “inmediatez y la interactividad” (PÉREZ, entrevista, 2008).

Las figuras que siguen a continuación resumen las características de las webs de las organizaciones analizadas. La distribución de éstas se ha hecho agrupándolas siguiendo el ejemplo propuesto por MORAGAS et. al. (2003: Y-LIII). En cuanto a las relaciones *Business 2 Consumer*: a) Información: presentación de titulares (también con servicio RSS), noticias, entrevistas o reportajes, clasificaciones y estadísticas. b) Publicidad: tanto si es producto de un acuerdo de patrocinio como aquella contratada especialmente para la web (externa). c) Medios propios: enlaces con los diversos medios que tiene la organización, sea el *streaming* de archivos audiovisuales de producción externa o el acceso a canal de YouTube, radio en directo, servicios de vídeo a la carta de producción propia o televisión por Internet (agrupados ambos bajo

el concepto Web TV), hemeroteca de publicaciones en papel y servicios a móviles (información tarifaria y de acceso a los contenidos). d) Servicios interactivos (chats, foros, concursos y encuestas) o de comunicación bidireccional organización-usuario. e) Juegos, tienda en línea, taquilla en línea, *downloads* (material gráfico para personalizar el ordenador). f) Información de peñas (listado de peñas, como crear una peña, contacto con el servicio al peñista...). g) Formación (actividades formativas por los usuarios de la web). h) Servicios a los socios en abierto o área privada de acceso restringido. Con respecto al *Business 2 Business*: a) Relación con inversores (información para los accionistas). b) Relación con los medios (sala de prensa virtual). c) Relación con patrocinadores (enlaces o servicios conjuntos) y d) Relaciones Públicas o publicidad de los servicios destinados a las empresas.

Cabe destacar que hasta el inicio de la temporada 2008-2009, las webs de fútbol español (concretándolas con las 17 que se han analizado) tenían todavía en la información (noticias de actualidad, resultados o clasificaciones) el principal contenido. Información, pero, que sólo la LNFP, el Real Madrid, el FC Barcelona, el Espanyol y el grupo de animación Dracs 1991 también ofrecen a través de boletines electrónicos. Se constata, pues, que el proceso de adaptación de las páginas web a los parámetros marcados por los conceptos de la Web 2.0 -dinamismo de los datos, colaboración con los públicos y la integración multimedia (O'REILLY, 2005)- es lento.

Uno de los aspectos que muestra como la total aplicación de los criterios de la Web 2.0 no se ha conseguido, es la poca presencia de los servicios interactivos. De estos (chats, foros, concursos o encuestas) son las encuestas las que más se usan entre clubes y SAD (el 70% de los casos), a pesar de no estar presentes ni en las webs de las organizaciones gestoras ni de las de los grupos de animación. Los chats con jugadores, por su parte, se han convertido para Athletic Club de Bilbao, el Betis o el Osasuna en herramientas importantes para aproximar los integrantes del primer equipo a los aficionados.

La nula presencia de las encuestas en las webs de los grupos de animación contrasta con el uso de los foros y otros servicios de ocio. Almogàvers, Sang Culé y PBB Meritxell tienen foros en sus páginas web. El más activo, el de Sang Culé con 18.000 entradas (VIVAS, entrevista, 2008). De todas las webs de grupos de animación, es la de Sang Culé la que tiene más servicios de ocio para buscar la interacción entre sus asociados, aunque son todos privados y con registro previo: destacan, sobre todo, las *porres* o las ligas interactivas entre los miembros de la peña³.

En relación a los foros, ninguna organización gestora apuesta por este servicio y sólo Valencia CF, Sevilla FC, Real Betis y Deportivo de la Coruña los tienen. Los foros son vistos con recelo incluso por los grupos de animación, puesto que se consideran un canal de intoxicación de su trabajo diario. Todos los entrevistados

³ Se trata de ligas virtuales donde cada miembro de la peña se puede diseñar su propio equipo de baloncesto y participar en una competición virtual privada creada en una página web, como por ejemplo la de la ACB (<http://supermanager.acb.com/>).

reconocen controlarlos desde el departamento de Comunicación o el *webmaster*.

En el caso de las organizaciones gestoras, clubes y SAD, la principal interacción entre aficionados o afiliados y la entidad se produce a través de los servicios sociales y de marketing que la entidad ofrece a los seguidores a través de la web. El 70% de los clubes y SAD, RFEF y FCF tienen una área privada para los socios. Especialmente importante es la intranet de la FCF, que ofrece a los clubes todo tipo de servicios en línea (cambios de horarios, recursos por sanciones, inscripciones y pagos de cuotas) para no tener que desplazarse hasta la sede de la FCF en Barcelona. Por otro lado, los blogs son una de las características más generalizadas de la Web 2.0, pero, curiosamente, sólo la intranet del Athletic Club permite la creación de blogs a los aficionados.

En cuanto a servicios abiertos, destacar la posibilidad de tramitar la matrícula en línea de los cursos de formación de la RFEF y que todos los clubes y SAD, menos el Osasuna, ya permiten la renovación de abonos en línea, que el 70% de los clubes y SAD venden entradas en línea o que el 90% de éstos tienen su tienda en la red. Tanto la RFEF como el FCF también tienen una tienda en línea, sobre todo, para vender productos relacionados con sus programas de formación (publicaciones o software informático para planificar entrenamientos o gestión de entidades deportivas). En cuanto a los grupos de animación, sólo Sang Culé permite la compra en línea, pero a través de correo electrónico previa selección del catálogo que tienen colgado en la web. En todos ellos, lo que sí que es complicado de determinar, y sólo dos entidades lo han hecho público, es el porcentaje de ingresos que supone para la organización la venta a través de Internet: para el Athletic Club representa un 12,5% (FERNÁNDEZ, entrevista, 2008) de los ingresos de merchandising, mientras que para el Villarreal CF representa el 3% (SOLSONA, entrevista, 2008).

La web es una herramienta imprescindible para la comunicación comercial. El Real Madrid y el FC Barcelona, por ejemplo, tienen en la web el principal vehículo para expandir internacionalmente las marcas Real Madrid y Barça y, a la vez, para promocionar todos los servicios que ofrecen a particulares y empresas. En el caso del Real Madrid, su web dispone de la sección “Santiago Bernabéu” para promocionar todos los servicios que su estadio ofrece: aforo VIP, restaurantes u organización de acontecimientos (REAL MADRID: web). El FC Barcelona, dentro la sección “empresa”, agrupa la promoción de todos aquellos servicios que ofrece al mundo empresarial: organización de acontecimientos, entradas VIP para el fútbol y el baloncesto, clínicos y estancias para empresas a las instalaciones, cesión de derechos de imagen a empresas, formación y programas de hospedaje (FC BARCELONA: web).

Internet también permite la integración multimedia. FC Barcelona, Real Madrid, Sevilla FC y Real Betis tienen un canal propio en YouTube. Desde este canal, estas entidades pueden ofrecer a sus seguidores diversos contenidos informativos y de entretenimiento. La principal diferencia entre los canales de los tres primeros con el del Real Betis, es que éste último es un canal donde todo el mundo puede enviar su

vídeo, de no más de 10 Mb. En los tres primeros, la organización sólo cuelga vídeos propios. Al contrario, ni las organizaciones gestoras ni las agrupaciones de seguidores analizadas han apostado por este medio.

El *streaming* fuera de la plataforma que ofrece YouTube es ya un habitual en casi todas las páginas web de los clubes y SAD. De esta manera, mientras que los clubes y SAD que han desarrollado un servicio propio de televisión (sea un canal de televisión o han contratado o creado una productora) usan la web para emitir vídeos de producción propia (FC Barcelona, Real Madrid, Villarreal CF, RC Deportivo de la Coruña, RCD Espanyol y el Athletic Club de Bilbao), otros cuelgan aquellos vídeos que les ceden las televisiones o directamente quién tiene los derechos de televisión de los equipos de la entidad (Valencia CF). Internet, pues, ha dado la posibilidad a las entidades con menos recursos económicos y, por lo tanto, sin medios para invertir en un canal de televisión por satélite, cable o TDT, de desarrollar para los aficionados un servicio audiovisual de vídeos a la carta con contenidos exclusivos de la entidad.

Con respecto a las organizaciones gestoras y grupos de animación, sólo la Peña Almagüers tiene vídeos de YouTube en su página, a pesar de que no está actualizada. El portavoz, Marc Ferrer, lo atribuye al hecho que está hecha “desde el voluntariado” (FERRER, entrevista, 2008). El líder del grupo Dracs 1991, Toni Valle, comentaba que las webs de los grupos de animación han permitido que estos conozcan qué hacen sus homólogos de los equipos rivales. Y aquí la integración multimedia que permite la combinación entre audio, texto e imagen es esencial para poder aprender nuevas coreografías o enseñar el resultado de los *tifos* realizados a través de Internet.

Las webs analizadas no sólo han incorporado servicios de vídeos a la carta, sino que también han servido de plataforma para lanzar emisoras de radio. Algunas de ellas (del Sevilla, el Betis, el Real Madrid y la del Deportivo de la Coruña) han podido combinar las emisiones en analógico y por Internet. El FC Barcelona, por su parte, sólo tiene este servicio a través de Internet y con la voluntad de retransmitir exclusivamente partidos del primer equipo de fútbol y la Eurolliga de baloncesto. Igualmente como Radio Federación, propiedad de la RFEF, que emitió en directo sólo a través de Internet desde el verano de 2006 (empezando sus operaciones con motivo del Mundial de Alemania) hasta el abril de 2007.

Los modelos de desarrollo en los negocios de estas radios que han hecho el salto de Internet a las ondas hertzianas han sido diferentes. Mientras que SFC Radio nació primero en Internet y una vez consolidado el negocio decidió concursar por una frecuencia analógica, Radio Betis, Realmadrid Radio y Depor Radio empezaron a emitir simultáneamente a través de los dos canales. Radio Betis empezó siendo considerada una radio cultural hasta que no concursó por una licencia del Ministerio de Industria, mientras que Realmadrid Radio y Depor Radio nacieron bajo el amparo del grupo Intereconomía. En todos los casos, el motivo de usar Internet ha sido el mismo: permitir que los aficionados de la diáspora puedan recibir contenidos en directo de su equipo, producidos por la entidad y con los valores que ésta tiene.

Los grupos de animación han utilizado los servicios de mensajería instantánea para mejorar su comunicación interna. El Messenger (MSN) es en Sang Culé y Dracs 1991 una herramienta imprescindible para la comunicación. La heterogeneidad de estas organizaciones, con afiliados de varias localidades, hace que hayan encontrado en el MSN una herramienta vital para coordinar esfuerzos, repartirse tareas entre los grupos de trabajo y evitar desplazamientos de sus afiliados a la sede social. Además, hay una segunda función importante, según explica Miquel Àngel Vivas, de Sang Culé: a través del MSN se puede conocer la gente que se ha inscrito nueva al grupo (Vivas, entrevista, 2008)

4.3. Medios audiovisuales: radios y televisiones

La televisión por satélite, al igual que Internet, ha permitido al FC Barcelona y al Real Madrid conseguir la globalización de sus marcas y llegar a audiencias globales: Realmadrid TV forma parte de la oferta de canales de las plataformas de pago de veinte países (Real Madrid, 2006: 108) y es el único que se puede ver en abierto vía satélite, mientras que Barça TV es una factoría de contenidos para 138 clientes, que durante la temporada 2008-2009 recibían semanalmente seis horas de programación.

Relación de empresas de televisión que tienen contratado el pack Barça TV Internacional en la temporada 2008-2009 [Fuente: Barça TV]			
TERRITORIO	EMPRESA	TERRITORIO	EMPRESA
EUROPA		ASIA	
Albania	Telesport	China	Eurosoccer
Bosnia	IKO	Malasia	Qtel
Bulgaria	m-sat	Corea	Mediacorp
Croacia	IKO	Oriente Medio	ACS
República Checa	Galaxie Sport	Oriente Medio	Moderno Sport TV
Francia	Eurosport	Oriente Medio	ARTE
Francia	Eurosport	Israel	Yedioth
Alemania y Austria	Premiere	Israel	Charlton
Grecia	SKAI	Sur-este asiático	Goal TV
Hungría	IKO	AMERICA	
Islandia	365	EEUU	Schramm (Fox)
Italia	Goal DVD	EEUU	Handheld
Italia	Telecom Italia	EEUU	Radio
Países Bajos	SBS	Brasil	Sky Brasil
Polonia	Polsat	Salvador	Inversiones de Desarrollo
Portugal	PT Comunicacoes		
Rumania	IKO	America Latina	DirectTV
Rusia	Loranza	RESTO DEL MUNDO	
Rusia	7TV	Australia	Fox Sports
Serbia	IKO	Sudáfrica	Supersport
Eslovenia	IKO		
Países Escandinavos	Viasat		
Turquía	Mac TV		
Reino Unido e Irlanda	Setenta		
Ucrania	Proverkhnost		

Prestar atención a la distribución de contenidos de Barça TV, que no se escapa del control de los grandes grupos de comunicación. Por ejemplo, News Corporation, el principal grupo de comunicación mundial (HARVEY, LAW y CANTELON, 2001; LAW, HARVEY y KEMP, 2002), tiene la exclusividad de Barça TV en Australia (Fox Sports), Islandia (365), los Estados Unidos (Schramm) y el Brasil (Sky Brasil).

En sus inicios, Barça TV sólo era rentable si estaba dentro de una plataforma de pago para obtener ingresos del PPV. Por otra parte, los ingresos del PPV no se contabilizan dentro de la cuenta de explotación de la televisión, sino que se imputan al concepto Media, dependiendo del departamento de Marketing. Pero, con *la guerra del fútbol* entre Mediapro y Sogecable iniciada el 2006 y la consecuente reducción de los partidos del FC Barcelona en PPV⁴, el club catalán se tuvo que asegurar con el nuevo contrato de Mediapro una cantidad anual de ingresos (119 millones de euros) (RUIZ, entrevista, 2008) fija, independientemente de las compras por PPV de los abonados a las plataformas de pago para no salir perjudicado económicamente.

A pesar de la amplia difusión que tiene la televisión por satélite hay organizaciones que han apostado por ofrecer un canal de televisión a través de tecnologías que no permiten un radio de difusión tan grande: el ya histórico sistema analógico o la TDT. Sevilla FC Televisión empezó en analógico y optará a una licencia de la TDT en la zona de Sevilla a través de la empresa Sevilla Fútbol Club Medios de Comunicación SL; el Villarreal CF tiene un espacio propio en dos canales de televisión de Castellón (Tele 7 Planavisión y TV Castellón) y Barça TV emite a través de la TDT en abierto en Catalunya desde diciembre de 2008 usando un canal del múltiplex del grupo Godó.

Tanto si se emite por satélite como si se emite a través de la TDT, la programación de estos canales de televisión esta siempre dedicada a las informaciones que se derivan de la actividad de la entidad, pero los objetivos pueden ser diferentes. El Real Madrid y el FC Barcelona han buscado en la televisión por satélite la expansión internacional de las marcas -repercutiendo en mejores contratos de patrocinio- y, además, participar en el mercado interior del crecimiento de los ingresos que tenía el PPV aprovechando la atracción que generan. Pero puede considerarse que las emisiones en abierto de SFC Televisión y Barça TV y el programa propio del Villarreal CF responden a otro objetivo: no pudiendo emitir los partidos que ofrece el PPV y teniendo ya unos simpatizantes fieles en estas zonas, parece que el principal objetivo de estos canales es intentar ocupar la mayor cantidad de espacios de la cotidianidad; resumiendo, contribuir al refuerzo del sentimiento de comunidad.

Este objetivo lo comparten, también, las radios que han creado el Sevilla FC, el Real Betis y el Real Madrid, las tres con emisión en analógico aparte de las emisiones por Internet. A pesar de que todas se han presentado en sociedad como vehículos para

⁴ La Comisión Nacional del Mercado de Telecomunicaciones revelaba que mientras que de octubre a diciembre de 2007 hubo 4.097.195 compras o pinchadas de partidos de fútbol en PPV, en el mismo periodo de 2008, la cifra fue de 2.498.531 compras o pinchadas.

permitir seguir la actualidad de la entidad en cualquier parte del mundo gracias a las emisiones por Internet, el análisis de la parrilla de programación de estas emisoras confirma también el segundo objetivo presentado al final del párrafo anterior, sobre todo en Andalucía. Mientras que Real Madrid Radio comparte filosofía de programación especializada con Real Madrid TV, las emisoras de los dos equipos de Sevilla quieren apostar por ser una radio generalista con contenidos especializados. La idea es que, sin perder de vista que hace falta cubrir la información que genera la entidad, “hay que tener horas para todo el mundo” (MORENO, entrevista, 2006). Por este motivo, el principal programa de las mañanas de cada una de las radios es un magazín generalista (*Estilo Sevilla* y *Las mañanas de Radio Betis*), que a pesar de tener conexiones con las ruedas de prensa posteriores a los entrenamientos matutinos y información especializada también tiene programaciones específicas durante las fiestas más señaladas (Semana Santa o la Feria de Abril).

Estas radios pretenden ser un vehículo para involucrar la sociedad sevillana en el proyecto de la entidad y al revés: hacer de la entidad un actor importante de la vida social y cultural andaluza. La presencia de colaboradores (21 a Radio Betis, por ejemplo) para poder hacer programas o el hecho de abrir canales de interacción bidireccionales con la audiencia (SFC Radio tiene a disposición un contestador automático y un número para enviar SMS para cada uno de sus 37 programas, en SEVILLA FC: web) son un ejemplo de cómo estas emisoras quieren consolidarse dentro de la oferta radiofónica de la capital, y, en algunos casos, como demuestran las cifras de audiencia, parece que lo están consiguiendo: en el último estudio consultado (noviembre de 2008), SFC Radio ya tiene un *share* del 10,7% en la capital (INFORTÉCNICA: web [21364]) y Radio Betis del 3,3% (INFORTÉCNICA: web [21333]). En la provincia, SFC Radio tenía 320.000 oyentes y Radio Betis 150.000 (Ibid.)

4.4. Servicios a móviles: la invasión final de la cotidianidad

En relación con los servicios a móviles, destacar en primer lugar que ninguna organización gestora ofrece este tipo de servicios -el hecho de ser servicios basados en la fidelidad de los aficionados con unos colores hace que las organizaciones gestoras sean poco optimistas en relación con su viabilidad-, pero sí que los clubes y SAD han visto en los móviles una nueva forma de comunicación. La bidireccionalidad de los servicios a móviles es relativa. La oferta de los productos es similar entre los clubes y SAD analizados: alertas por SMS y MMS, melodías, logotipos, fondos de pantalla y juegos. El principal objetivo acaba siendo que cualquier usuario pueda personalizar el terminal con los colores de su equipo y pueda estar conectado, permanentemente, con la actualidad que de éste se deriva. Hace falta destacar que uno de los peligros básicos de estos servicios es la saturación de información del usuario debido a la alud de alertas que puede llegar a recibir un terminal al cabo del día. Por ejemplo, el Real Madrid de forma habitual envía seis alertas diarias por SMS a los 20.000 usuarios que tiene de este servicio, con datos de la temporada 2007-2008 (VILLAREJO, entrevista, 2008)

Un caso especial es el Sevilla FC. La necesidad de conectar SFC Radio con la

sociedad ha hecho desarrollar canales de bidireccionalidad entre cada uno de los programas y los oyentes. Por eso, cada programa de SFC Radio tiene su propio servicio de SMS para entrar en contacto con éste. Resulta curioso que el Sevilla FC no ha desarrollado el resto de servicios, pero en cambio tiene uno pionero en el fútbol español: la posibilidad de conectar un terminal móvil con la radio y escuchar en directo las retransmisiones del Sevilla y el Sevilla B.

Hay clubes y SAD, pero, que son más reticentes a la hora de implementar servicios a móviles. El AC Osasuna y el Deportivo de la Coruña son escépticos al pensar que no tendrán suficiente masa crítica para hacerlos viables económicamente. Incluso, el Osasuna impulsó el sistema de alertas por SMS la temporada 2004-2005 y no funcionó porque no generó suficiente volumen de tráfico (PÉREZ, entrevista, 2008). En el caso del Deportivo, Rafael CARPACHO (entrevista, 2008) director de Comunicación, afirma: “Es posible que nos lo planteemos, pero no lo hemos valorado todavía. Tampoco tenemos una masa social tan extensa para pensar que los socios tienen una necesidad de información diaria tan grande como para poder suscribirse en este tipo de servicios”.

Los SMS también se han convertido en una herramienta de comunicación interna. En primer lugar, el Athletic Club de Bilbao reconoce tener una política estable de envío de SMS para informar antes de un partido a empleados y jugadores de las últimas novedades. Pero, es sobre todo en los grupos de animación donde se puede comprobar más esta segunda función de los SMS: la coordinación de las actividades entre miembros del grupo. Quizás, el caso más estructurado sea el de la peña Almogàvers, que no sólo usa los SMS para horarios, recordatorios o campañas, sino que también los ha utilizado para enviar encuestas a sus afiliados y recabar la opinión de la peña.

4.5. Medios propios y lengua: preservación de lo local, expansión global

La lengua de los medios propios es un reflejo de la identidad de cada una de las organizaciones. Más que en las organizaciones gestoras (LNFP, RFEF y FCF) o en las agrupaciones de seguidores –todas usan sólo una lengua para su comunicación (catalán o español)–, me gustaría centrarme en como los clubes y SAD usan estos medios propios por reafirmarse localmente y proyectarse globalmente (CROLLEY, 2008: 723). En el análisis de las webs, el español es la lengua común y seis webs tienen activada la opción de la lengua de su comunidad autónoma (catalán, valenciano o vasco). La sensibilidad de estas organizaciones con las variedades lingüísticas de su zona es importante para acentuar el sentimiento de arraigo a la comunidad, pero será la versión en español la que permitirá “no ofender a los fans que no hablan lenguas cooficiales o atraer a los de otras comunidades autónomas” (CROLLEY, 2008: 728).

Internet es esencial a la hora de internacionalizar la imagen de la organización: ocho de las diez páginas web de los clubes y SAD analizados tienen el inglés como opción (menos el Real Betis y el Deportivo de la Coruña) y cuatro (Real Madrid, FC

Barcelona, Valencia CF y Sevilla FC) tienen la página disponible en japonés. Sólo el FC Barcelona incorpora otros idiomas: árabe, chino y coreano. En todo caso, la sensibilidad del FC Barcelona para ofrecer la página con siete lenguas tiene un motivo primordial: los intereses económicos de la entidad en los mercados asiáticos. Si miramos la tabla que se ofrece de empresas que contratan el paquete de contenidos de Barça TV Internacional se puede ver cómo los intereses económicos del FC Barcelona en aquellos mercados son importantes. Un beneficio colateral de esta internacionalización a través de la web del club catalán es la que ha posibilitado expandir “el espectáculo y los valores barcelonistas de forma genuina, y poder así comunicar mejor que el Barça es más que un club, y, por lo tanto, un club diferente de los otros” (RADIO CATALUNYA: web). El Barcelona ha sido el primer club europeo en tener una versión de la página en árabe (www.barcaarabia.com), que se calcula que cubre un espacio de 23 países, con más de 300 millones de habitantes. Esta página, que mantiene una estructura similar al resto de versiones de la web, es fruto de un acuerdo con la empresa LinkDotNet –proveedor de soluciones por Internet en el Oriente Medio– que se presentó durante la estancia del primer equipo en el Cairo el 24 de abril de 2007 (Ibid.).

La versión en coreano (www.barca.co.kr) está gestionada por la empresa Media Corp con un contrato de dos años. La misma empresa tiene la gestión de las páginas web en coreano de la UEFA, el Liverpool y el Arsenal (RADIO CATALUNYA: web). Si nos fijamos en la Figura 6, podemos ver cómo es la misma empresa quien tiene los derechos de Barça TV en el mercado coreano. Finalmente, la renovación de la versión china de la web del FC Barcelona corrió a cargo de la empresa Sports CN, que el año 2006, cuando firmó el acuerdo con el FC Barcelona, preveía multiplicar por diez el tráfico de la versión en chino de la web del club, representando el 15% del tráfico total de la página web (FC BARCELONA: web, 2006).

Con los medios impresos pasa algo similar: la mayoría de clubes y SAD tienen el español como lengua principal, menos el FC Barcelona y el RCD Espanyol, que tienen versiones de sus publicaciones en catalán o en español. La revista *RCDE* se puede recibir en español o en catalán como quiera el abonado, igualmente como la revista *Barça*, pero *Pericos Matx* e *Infoacció* son bilingües. No es así en el caso del FC Barcelona, donde el boletín de partido sólo es en catalán. No podemos olvidar que en contraposición al FC Barcelona, donde el debate nacional no ha existido –siempre se ha asumido el catalanismo de la institución–, la historia del Espanyol siempre ha mantenido abierto este debate (VIÑAS, 2006).

No deja de ser curioso el hecho de que el Athletic Club de Bilbao no tiene el vasco como lengua principal de sus publicaciones, teniendo en cuenta que es un club que se ha caracterizado por su nacionalismo (LARREA, entrevista, 2008). Tanto en *Athletic Club* como en el boletín de partido el español es la lengua dominante. El vasco se intercala en algunas informaciones breves, en el editorial o se incorpora en cuadros especiales de resumen de las informaciones que tienen más texto. El Osasuna, también

dentro del territorio donde se habla el vasco, tiene sólo una doble página final de su revista oficial *Osasuna* escrita en vasco, con un resumen de los contenidos principales. El boletín de partido sólo usa el vasco en la última página, también con un resumen del contenido. Al contrario que en Catalunya, la poca presencia del vasco en las publicaciones de las organizaciones de Euskal Herria analizadas podría ser consecuencia de la menor presencia de esta lengua a nivel social. En el País Vasco, sólo el 18,8% de la población tiene como lengua materna el vasco y en Navarra sólo el 7% (Euskadi: web). Por su parte, en Catalunya hay un 40,4% de población que usa el catalán como primera lengua (GENERALITAT DE CATALUNYA: web). Otro caso atípico es el RC Deportivo de la Coruña. En Galicia, según la última encuesta de prácticas lingüísticas del Instituto Gallego de Estadística (2003), el 52% de la población tiene el gallego como lengua materna (INSTITUTO GALLEGO DE ESTADÍSTICA: Web). No obstante, el club gallego no tiene ni versión oficial de la página web en gallego ni usa la lengua cooficial en sus publicaciones, puesto que según el director de Comunicación, Rafael Carpacho, “la razón fundamental es que el Deportivo tiene muchos aficionados en la diáspora, fuera de Galicia” y, por lo tanto, se ha optado por una lengua común (CARPACHO, entrevista, 2008). En la Comunidad Valenciana, a pesar de que el 39,6% de población tiene el valenciano como lengua materna (AVL, 2005), el Valencia CF tampoco usa esta lengua en sus publicaciones en papel.

Son sintomáticos del interés que el FC Barcelona tiene por el mercado asiático los acuerdos firmados en la China y Corea. Primero, el acuerdo firmado con Media Corp el 2007, que aparte de gestionar la página web del club en coreano y tener los derechos de Barça TV en este mercado, también se encargará de producir dos números monográficos del FC Barcelona en coreano en su revista *Football Weekly* (RADIO CATALUNYA: web). Segundo, la entrada de las publicaciones escritas del club en el mercado chino, también se hizo de una forma similar, con un acuerdo con la empresa Titan Sports para hacer una publicación exclusiva del FC BARCELONA (web: 2006) que se distribuye semanalmente con la revista *Weekly Soccer* (250.000 ejemplares de tirada semanales en el año 2008).

5. Conclusiones

La comunicación de los clubes de fútbol españoles tiene dos objetivos esenciales en este inicio de siglo XXI: la expansión internacional de algunas (pocas) marcas (Barça o Real Madrid) y el refuerzo de la fidelidad de los aficionados. Dos objetivos que conviven y han determinado unas nuevas estructuras de comunicación de estas organizaciones deportivas que combinan los tradicionales medios impresos (revistas corporativas, boletines o diarios) con las potencialidades de la televisión digital (Barça TV o Realmadrid Televisión), Internet y la telefonía móvil. A su lado, organizaciones gestoras de la competición y grupos de animación, también han participado de esta *revolución* de la comunicación deportiva.

Pero, el fútbol español aún no ha consolidado el entorno 2.0 en sus herramientas de comunicación. Fijémonos que, a pesar de que los diez clubes y SAD de la muestra

afirmen poder integrar el *streaming* en su web, sólo el Madrid y el Barcelona tienen una completa integración de todos sus medios de comunicación audiovisuales dentro de este entorno. Además, los servicios interactivos o de comunicación bidireccional entre organización y públicos –la esencia de la web colaborativa– son los que están menos desarrollados en sus webs, principalmente porque la dirección de las organizaciones ha entendido estos servicios como vías de intoxicación de la visión oficial de la organización que se proyecta públicamente.

La mayoría de estas organizaciones han guardado la bidireccionalidad para las áreas privadas que, por cuestiones de registro previo, el investigador no ha podido acceder a su interior y ha tenido que utilizar las explicaciones extraídas de las entrevistas. Este hecho nos muestra como, no obstante, las organizaciones deportivas han buscado en la web un medio directo para llegar a los hogares de sus socios, abonados o afiliados y evitar que éstos se desplacen a las oficinas de la organización para hacer gestiones. Queda para futuras investigaciones el análisis de la recepción y el grado de satisfacción que tienen éstos de los servicios ofrecidos por sus organizaciones.

En relación con las empresas de comunicación, todos los clubes y SAD y, también, la RFEF, han creado salas de prensa virtual en sus webs donde se pueden descargar varios materiales corporativos y, sobre todo, entrar en contacto con el departamento de Comunicación. Un nuevo aspecto relevante para el objeto de estudio de esta investigación es que clubes como el Bilbao, el Deportivo o la RFEF y la FCF ya han dejado de enviar notas de prensa a través del correo electrónico para concentrar toda la información en la web. Consecuentemente, en el diálogo de los medios de comunicación con estas organizaciones, la acción proactiva del periodista es más necesaria que nunca.

Los servicios a móviles también han tenido una implantación poco homogénea entre las organizaciones de la muestra, hasta la temporada 2007-2008. Mientras que Real Madrid y FC Barcelona han diseñado una oferta multioperador (Movistar, Orange y Vodafone) para vender estos servicios, otras organizaciones competidoras de estas dos han sido más recelosas al producto. Se podría pensar pues, que el miedo a no tener bastante masa crítica para hacer rentable este producto puede ser la causa principal del porque estas organizaciones no apostaran por estos servicios.

Las organizaciones gestoras tampoco se han planteado el potencial de este tipo de servicios para mejorar no sólo su comunicación corporativa y comercial sino también para hacer más efectiva la comunicación interna. Y, es en la comunicación interna donde la telefonía móvil, junto con los chats, se ha mostrado más efectiva en la gestión de la vida diaria de los grupos de animación. Este hecho demuestra, que hace falta tener en cuenta las potencialidades del teléfono móvil para la coordinación de las actividades de estos grupos de animación. La cantidad de aplicaciones que ya están disponibles en los móviles 3G hace que cualquier aficionado sea un pequeño reportero

dentro de una gradería y pueda inmortalizar y enviar instantáneamente lo que está pasando a otros grupos de animación o a los medios de comunicación. Por eso, el móvil puede convertirse en una herramienta importante para fortalecer relaciones entre grupos de animación de diversa procedencia. Ante la poca bibliografía especializada en este campo (VIÑAS, 2005 y 2006), este es un nuevo ámbito de estudio que abre esta investigación y, seguramente, hará falta tener en cuenta para futuras investigaciones.

6. Referencias

6.1. Monografías y artículos académicos

ACADÈMIA VALENCIANA DE LA LLENGUA

2005: *Llibre blanc de l'ús del valencià. Enquesta sobre la situació social del valencià.*

2004. Valencia, Publicacions de l'Acadèmia Valenciana de la Llengua.

BADIA, J.

2006: "I ara, més que un club al món" en *Barça*, octubre, pp. 6-13.

BASTENIER, M.A

2001: *El blanco móvil.* Madrid, Santillana.

BOYLE, R. y HAYNES, R.

2003: "New Media Sport", en BERNSTEIN, A. i BLAIN, N.: *Sport, Media and Culture. Global and Local Dimensions.* Londres, Frank Cass. pp. 95-115.

BOYLE, R.

2004: "Mobile Communication and the Sports Industry: The Case of 3G", en *Trends in Communication*, Núm. 12. Londres, Lawrence Erlbaum, pp. 73-82.

CAPRIOTTI, P.

1999: *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Barcelona, Ariel.

COSTA, J.

1977: *La identidad visual en la comunicación de la empresa.* Barcelona, Club Master'7.

1995: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios.* Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales.

CROLLEY, L.

2008: "Using the Internet to strengthen its identity: the case of Spanish football", en *Sport in Society*. Vol. 11, Núm. 6. London, Routledge, pp. 722-738.

IND, N.

1992: *La imagen corporativa.* Madrid, Díaz de Santos.

HARVEY, J.; LAW, A. i CANTELON, M.

2001: "North American Professional Team Sport Franchises Ownership Patterns and Global Entertainment Conglomerates", en *Sociology of Sport Journal*, Vol. 18, Núm. 4. Champaign, Human Kinetics Publishers, pp. 435-457.

LAW, A., HARVEY, J. i KEMP, S.

2002: "The Global Sport Mass Media Oligopoly", en *International Review for the Sociology of Sport*. Vol 37/(3-4). Londres, SAGE Publications, pp. 279-302.

LOPEZ, I.

2003: *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Madrid, Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Universidad Complutense de Madrid.

MAGUIRE, J.

1999: *Global Sport*. Cambridge, Polity Press.

MARTÍN MARTÍN, F.

2006: *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, Universitas.

MAZO DEL CASTILLO, J.M.

1994: *Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*. Barcelona, Ariel.

McQUAIL, D. i WINDAHL, S.

1997: *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Pamplona, Eunsa.

MORAGAS, M. de

2000: "Internet y comunicación. Primeras etapas 1995-2000", en *Portal de la comunicación*. Cerdanyola del Vallès, InCom-UAB. En:

http://www.portalcomunicacion.com/esp/n_aab_lec_1.asp?id_lico=2 [Fecha de consulta: 15 de junio de 2006].

2006a: "Comunicación y deporte en la era digital. Sinergias, contradicciones y responsabilidades educativas", en *Portal de la comunicación*. Cerdanyola del Vallès, InCom-UAB. En:

http://www.portalcomunicacion.com/esp/dest_sport_1.html [Fecha de consulta: 16 de abril de 2006].

2006b: "Comunicación y deporte", en IX Congreso de la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte. Las Palmas de Gran Canaria, 16, 17 y 18 de noviembre.

MORAGAS, M. de, et. al.

2003: *El impacto de Internet en los medios de comunicación y la industria del deporte*. Cerdanyola del Vallès, CEO-UAB.

MORALES, F.

2006: *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Cerdanyola del Vallès, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat. Tesis doctoral dirigida por el Dr. José M. Ricarte.

MURILLO, E. y MURILLO, C.

2005: *El nou Barça*. Barcelona, Edicions 62.

O'REILLY, T.

2005: "What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software", en O'reilly.com, 30 de setiembre. En:

<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> [Fecha de consulta: 12 de diciembre de 2009].

PARKER, R., et. al.

2007: *Football Money League*. Manchester, Deloitte.

PUIG LOBATÓ, J. M.

2008: *Internet i els patrocinadors olímpics. Els patrocinadors TOP a Internet durant els Jocs Olímpics de Sydney 2000, Salt Lake City 2002, Atenes 2004 i Torí 2006*. Cerdanyola del Vallès, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat. Tesis doctoral dirigida por el Dr. Miquel de Moragas Spà.

RIEL, C.B.M. van

1995: *Principles of Corporate Communication*. Londres, Prentice Hall.

ROWE, D.

2003: "Sport and the Reproduction of the Global", en *International Review of the Sociology of Sport*. Vol. 38 (3). Londres, SAGE Publications, pp 281-294.

ROWE, D.

2004: *Sport, Culture and the Media*. Maidenhead, Open University Press.

SANTACANA, C.

2006: *El Barça y el franquismo*. Madrid, Apóstrofe.

VILLAFANE, J.

1999: *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Pirámide.

VIÑAS, C.

2005: *El mundo ultra. Los radicales del fútbol español*. Madrid, Temas de Hoy.

2006: *Tolerancia zero. La violència en el futbol*. Barcelona, Angle.

WEIL, P.

1990: *La comunicación institucional*. Madrid, Paidós.

ZILLES, E.

2008: "Online Trenches for the Football Sector", en *ECREA Barcelona 2008. Programme, abstracts, posters and papers*. Barcelona, InCom-UAB [CD].

6.2. URL consultadas

EUSKADI: "Sistema de indicadores lingüísticos de Euskal Herria".

http://www1.euskadi.limpio/euskara_adierazleak/indice.apl?hizk=c [Fecha de consulta: 29 de diciembre de 2008].

FC BARCELONA. <http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/emprendida.html> [Fecha de consulta: 26 de diciembre de 2008].

FC BARCELONA. "Acuerdos con Titan Sports, Sports CN y Eurosoccer". 13 de julio de 2006. http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/historic_noticies/club/06/Julio/n06071302.html [Fecha de consulta: 29 de diciembre de 2008].

GENERALITAT DE CATALUNYA.

<http://www20.gencat.cat/docs/Llengcat/Documentos/Datos%20origen%20territorio%20y%20polacio/Otros/Archivos/eulc2003.pdf> [Fecha de consulta: 29 de diciembre de 2008].

INFORTÉCNICA. <http://www.audiencia.org/estudios/21364/index.pdf> [Fecha de consulta: 27 de diciembre de 2008].

INFORTÉCNICA. <http://www.audiencia.org/estudios/21333/index.pdf> [Fecha de consulta: 27 de diciembre de 2008].

INSTITUTO GALLEGO DE ESTADÍSTICA.. "Información estadístico miedo temas". http://www.ige.eu/web/mostrador_actividade_estadistica.jsp?idioma=se&codigo=0206002001 [Fecha de consulta: 29 de diciembre de 2008].

RADIO CATALUNYA. “La web del Barça en set idiomas” en Radio Catalunya. 19 de noviembre de 2007. <http://www.radiocatalunya.can/noticia/4486/imprimir/> [Fecha de consulta: 28 de diciembre de 2008].

REAL MADRID http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/se/Santiago_Bernabeu/1193041001579/GenericoContenedor/Aforo_VIP.htm [Fecha de consulta: 26 de diciembre de 2008].

SANG CULE COR CATALA. <http://www.sangcule.org/Novabotiga/tienda.html> [Fecha de consulta: 27 de diciembre de 2008].

SEVILLA FC. [en línea]. http://www.sevillafc.se/_www/medios.php?op=pRad [Fecha de consulta: 27 de diciembre de 2008].

6.3. Fuentes orales

CARPACHO, Rafael: director de Comunicación del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. Fecha de entrevista: 29 de octubre de 2008

FERNÁNDEZ, Xabier: responsable de la web y jefe de prensa del Athletic Club de Bilbao. Fecha de entrevista: Bilbao, 2 de mayo de 2008.

FERRER, Marc: presidente de la Peña Almagòvers. Fecha de entrevista: 25 de agosto de 2008.

LARREA, Jon: responsable de publicaciones y jefe de prensa del Athletic Club de Bilbao. Fecha de entrevista: Bilbao, 2 de mayo de 2008.

MORENO, Miguel Ángel: director de SFC Radio y SFC Televisión. Fecha de entrevista: Sevilla, 18 de noviembre de 2006.

PEREZ, Guillermo: jefe de prensa del CA Osasuna. Fecha de entrevista: Pamplona, 18 de marzo de 2008.

PUJOL, Eduard: director de Barça TV. Fecha de entrevista: 12 de marzo de 2006.

RUIZ, Toni: director de Comunicación del FC Barcelona. Fecha de entrevista: Barcelona, 7 de octubre de 2008.

SOLSONA, Marián: jefa de prensa del Vila-real CF. Fecha de entrevista: Vila-real, 23 de mayo de 2008.

VILLAREJO, Luis: director adjunto de Comunicación del Real Madrid. Fecha de entrevista: Madrid, 24 de abril de 2008.

VIVAS, Miquel Ángel: presidente de la Peña Sang Culé Cor Català. Fecha de entrevista: Barcelona, 14 de julio de 2008.