

**CURSO ACADÉMICO 2015/2016
GRADO EN PERIODISMO**

Análisis de los departamentos de comunicación como herramienta para la visibilidad mediática de las entidades deportivas: el caso del Levante UD

**PE0932 – Trabajo de Final de Grado
Línea A – Iniciación a la investigación**

30/06/2016



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

**AUTOR: Rubén García González, DNI: 53383654-X
TUTOR: Hugo Doménech Fabregat**

«VIAM INVENIAM AUT FACIAM»

[Encontraré un camino o lo haré]

Aníbal Barca (247 a.C. – 183 a.c.)

A mi familia, sobre todo a mis padres, mi hermano y con mención especial para mi abuela, por el esfuerzo que han hecho durante estos cuatro años con tal de que esta aventura pudiera llegar hasta aquí. A mis amigos, los de verdad, los que siempre han estado ahí. A quienes hubieran estado pero no pudieron estar, a quienes me cuidan desde allí arriba. A mis profesoras y profesores, que tanto me han enseñado, en lo académico y en lo personal. Al Levante UD y a sus personas, por su valiosa colaboración y por enseñarme lo grande que es ser pequeño. Y a los mejores compañeros que uno pudiera tener.

A todos y cada uno de ellos.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Resumen/Abstract | 7 |
| 1. Introducción..... | 8 |
| 2. Marco teórico..... | 8 |
| 2.1. Departamentos de comunicación, gabinetes de prensa y comunicación corporativa | 9 |
| 2.2. La entrada de los deptos. de comunicación en los clubes de fútbol..... | 11 |
| 2.3. Contexto comunicativo y social actual de los clubes de fútbol | 11 |
| 2.4. Objetivos y funciones del departamento de comunicación y del gabinete de prensa en los clubes de fútbol | 13 |
| 2.5. La relación entre los <i>mass media</i> y el gabinete de prensa | 15 |
| 2.5.1. Aproximación al perfil del jefe de prensa | 17 |
| 2.6. Herramientas al servicio del departamento de comunicación y del gabinete de prensa..... | 18 |
| 2.6.1. Herramientas tradicionales al abasto de los deptos. de comunicación | 19 |
| 2.6.2. Nuevas herramientas, soportes propios y TIC..... | 21 |
| 3. Objetivos e hipótesis..... | 23 |
| 4. Metodología..... | 24 |
| 5. Exposición de resultados..... | 26 |
| 5.1. Análisis de la actividad del depto. de comunicación del Levante UD | 26 |
| 5.1.1. Tipo de piezas emitidas por el departamento de comunicación | 27 |
| 5.1.2. La influencia de las acciones en los medios de comunicación escritos..... | 28 |
| 5.1.3. Tipo de informaciones y temáticas preferidas por los <i>mass media</i> | 30 |
| 5.2. Análisis comparativo entre clubes de similares características..... | 32 |
| 5.2.1. Resultados del cruce de datos con Granada CF, Getafe CF y Rayo..... | 33 |
| 5.2.2. Cotejo del promedio de presencia mediática de los clubes comparados | 34 |
| 5.3. Visibilidad mediática de los clubes analizados en televisión..... | 35 |
| 6. Conclusiones y discusión..... | 37 |
| 7. Referencias bibliográficas | 39 |
| 8. ANEXOS | 41 |
| Anexo 1: Tabla 1 | 43 |
| Anexo 2: Tabla 3, Tabla 4, Tabla 5 y Tabla 6 | 44 |
| Anexo 3: Gráfico 5 | 45 |
| Anexo 4: Gráfico 6, Gráfico 7, Gráfico 8 y Gráfico 9..... | 46 |
| Anexo 5: Entrevista en profundidad a Alberto Gil (director de comunicación del Levante UD) completa | 48 |
| Anexo 6: Entrevista en profundidad a Emilio Nadal (jefe de prensa del Levante UD) completa..... | 54 |
| 9. EXECUTIVE ABSTRACT | 61 |

Resumen

La influencia del fútbol en la sociedad es un hecho innegable en los últimos años. Es la disciplina deportiva que más destaca por su capacidad para movilizar a las masas y por la cota de atención que atrae. Este hecho no pasa inadvertido para los medios de comunicación, quienes buscan la rentabilidad económica, y ésta procede en buena medida del logro de grandes audiencias.

En un escenario donde los clubes de fútbol son empresas que necesitan comunicar su esencia y manifestar su presencia para llegar a sus seguidores y captar más patrocinadores que aporten ingresos a la entidad, llamar la atención de los medios deviene un objetivo prioritario. Esta cuestión origina la instauración y profesionalización de los departamentos de comunicación en el seno de estas organizaciones. Por eso el estudio de estos organismos es importante, ya que representan una tendencia en auge dentro del contexto y momento actuales.

Este trabajo pretende, a través del caso del departamento de comunicación del Levante UD, analizar cuantitativa y cualitativamente la tarea y la relevancia de estos gabinetes a través de la valoración de la repercusión mediática que son capaces de lograr sus acciones así como valorar el rol que desempeñan dentro de los clubes de fútbol y en el marco del periodismo deportivo. Este papel resulta vital actualmente porque aumenta y mejora la calidad de la visibilidad mediática de las organizaciones, especialmente en un momento en que los periodistas no pueden abarcar la ingente cantidad de información a causa de la precarización laboral.

ETIQUETAS: *comunicación corporativa, departamentos de comunicación, periodismo deportivo, clubes de fútbol, medios de comunicación, gabinetes de prensa*

Abstract

The influence of football on society is an undeniable fact in recent years. It is the sport that stands out for its ability to mobilize the masses and for the attention it attracts. This fact doesn't go unnoticed by the media, who seek profitability and this comes largely from achieving great audience figures.

In a scenario where football clubs are companies that need to communicate their essence and manifest their presence to reach their followers and attract more sponsors who provide earnings to the entity, draw media attention becomes a priority. This question leads to the establishment and professionalization of communication departments within these organizations. Because of this the study of these organisms is important since they represent a growing trend within the current context and time.

This research aims, through the case of the department of communication of Levante UD, analyze quantitatively and qualitatively the task and the relevance of these cabinets through the assessment of the media coverage that are able to achieve their actions and to evaluate the role they play in football clubs and within the context of sports journalism. This role becomes essential now because it increases and improves the quality of the media visibility of organizations, especially at a time when journalists cannot cover the enormous amount of information because of working precariousness and the lack of means.

TAGS: *organizational communication, communication departments, sports journalism, football clubs, mass media, press offices*

1. Introducción

El balompié se ha convertido en uno de los deportes de masas que más influencia alcanza en la sociedad y en los medios de comunicación. Por eso, en un mundo globalizado en el que las Tecnologías de la Información y la Comunicación han irrumpido con enorme fuerza en el plano comunicativo, y donde la comunicación corporativa supone un valor estratégico para las empresas y organizaciones, los clubes de fútbol deben aplicar las tendencias que llevan años experimentándose en otros campos de actividad económica, y esto incluye obviamente el marco informativo y la relación con los *mass media*.

La presente investigación se basa en el estudio de la efectividad de los departamentos de comunicación en la faceta dirigida al logro de visibilidad mediática para sus entidades matrices en el marco del periodismo deportivo. Para ello la muestra se ha centrado en un caso muy concreto, el del Levante Unión Deportiva, club que militaba en la Liga BBVA durante la temporada 2015/2016, dentro de la que se enmarca el periodo de análisis de este trabajo que puede abrir la puerta a futuras investigaciones más amplias.

Para alcanzar los fines proyectados se propuso un doble procedimiento: cuantitativo, por un lado, para aquello que se puede monitorizar desde fuera; y por otra parte se contempló el método cualitativo en relación a todo aquello a lo que no se puede llegar sin acceder directamente a los protagonistas de este estudio, esto es, los responsables de comunicación y de prensa.

2. Marco teórico

La literatura acerca de la actividad comunicativa de los clubes deportivos no es que sea precisamente profusa; más bien podemos considerar que escasea, aunque es cierto que autores como Gerardo Mediavilla o Fernando Olabe Sánchez pueden servirnos como referencia de inestimable valor por su trayectoria en la investigación de este campo. En contrapartida, los académicos de la comunicación corporativa e institucional sí que nos brindan una prolífica amalgama de estudios teóricos que podemos relacionar con la materia que atañe al presente trabajo en tanto que los clubes de fútbol no dejan de ser empresas que, sin dejar de lado sus singularidades, persiguen el negocio y el

beneficio económico, especialmente desde su conversión en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD en adelante).

2.1. Departamentos de comunicación, gabinetes de prensa y comunicación corporativa

El trabajo que desempeñan los departamentos de comunicación y los gabinetes de prensa –que forman parte de la estructura de los primeros– se enmarca dentro de las relaciones públicas, concepto cuya definición histórica nos acerca Sotelo (2001) al afirmar que sus cometidos se basan principalmente en comunicar cualquier cuestión que pueda resultar del interés de la opinión pública, la sociedad o grupos particulares respecto a una organización, así como mantener el contacto y el *feedback* con sus públicos y con la sociedad fomentando el entendimiento entre ambas partes.

Lo más frecuente es que se denomine a esta área como ‘departamento de comunicación’ y que los departamentos de prensa o gabinetes de prensa figuren como un apéndice dentro de la estructura de este órgano de la empresa, como consecuencia de la profesionalización de las entidades deportivas en todas sus vertientes y áreas, que ha llevado también a una mayor preparación del personal que trabaja en el ámbito comunicativo de estas organizaciones que se transformaron en algo muy similar a empresas al uso con su conversión en SAD tras la entrada en vigor de la ley que las obligaba a ello a finales de la década de 1990. Donde antes había trabajo voluntario y amateurismo, ahora hay profesionales dedicados en exclusiva a la faceta de la comunicación como oficio (Martín, 2011).

Dicho esto, cabría dejar claro a qué nos referimos cuando hablamos de comunicación institucional y cuáles son sus diferencias con otros tipos de comunicación. Mediavilla (2001) distingue entre comunicación corporativa y comunicación comercial; en el caso de la primera, la que interesa al presente estudio, su objetivo es el de generar una opinión positiva por parte de los públicos objetivo respecto a la entidad, mientras que en el caso de la segunda se trataría más bien de todo aquello relacionado de manera directa con las ventas, o sea, el *marketing*.

La comunicación corporativa –nomenclatura que preferimos utilizar aquí, pues no hablamos de instituciones sino de corporaciones que no se alejan demasiado del concepto de empresa aun con sus singularidades– busca entablar un diálogo con su audiencia y requiere también, en muchas de las ocasiones, valerse de los medios de comunicación para propagar sus mensajes. El objetivo, concretamente, además de crear esa imagen positiva de la marca, consiste en mantener puntualmente informado al aficionado y al resto de públicos que influyen en el devenir del club (Mediavilla, 2001).

Señala Martín (2011) que las entidades ofrecen siempre una imagen de sí mismas a través de su actividad y la de sus miembros, ya sea de forma voluntaria o no. Entendemos, en consecuencia, tal como aducen algunos de los autores consultados para este estudio, que el control de la comunicación y la posibilidad de elaborar y distribuir la propia versión de la actualidad en torno a la organización se vuelve prioritario para ésta.

La comunicación es un valor intangible y a la vez estratégico de cualquier organización en la relación con sus públicos objetivo, según Olabe Sánchez (2015). Este mismo autor (Olabe Sánchez, 2012: 105) cita en otro estudio a Fernández del Moral al referirse a los miembros de los gabinetes de prensa como «periodistas de fuente» por su labor de intermediación entre la corporación y los medios de comunicación a la hora de dar visibilidad a las acciones de la entidad para darla a conocer. La comunicación corporativa se postula así como un valor añadido para transmitir los valores y la identidad del club y alcanzar los objetivos marcados (Olabe Sánchez, 2009).

Cabría en este punto prestar especial atención al concepto de ‘*stakeholders*’, puesto que la comunicación de la empresa va en buena parte dirigida a ellos. Según la mayoría de definiciones que aportan los estudiosos de la materia respecto a este término, podemos entender como tales para los clubes de fútbol a los medios de comunicación de masas dado que poseen la capacidad de influir en su desarrollo con las informaciones que publican y la cobertura que realizan. Así lo observa también Olabe Sánchez (2012).

2.2. La entrada de los deptos. de comunicación en los clubes de fútbol

Como explica Sotelo (2001), el concepto de comunicación institucional ha recorrido un largo proceso hasta ser lo que hoy en día conocemos como tal. Siguiendo con esta tesis, los departamentos de comunicación se implantan de manera profesional en el fútbol más o menos en los años 80. Y tiene mucho que ver en ello tanto la comercialización de este deporte y su conversión en espectáculo –a través de las retransmisiones y los derechos televisivos, que magnifican y mediatizan este deporte– como su conversión en SAD, que transforma a los clubes en empresas y profesionaliza la gestión de marca al pasar los equipos prácticamente a ser y funcionar ya como tales.

Tal como recoge Olabe Sánchez (2012) es a partir del cambio de siglo, con el denominado '*boom* de las *puntocom*', cuando los clubes empiezan a poner en marcha sus páginas web corporativas y a incorporar en plantilla a periodistas para gestionar el contenido de las mismas de manera profesional desde el punto de vista informativo y periodístico. Olabe Sánchez (2015) se hace eco de un estudio que revela que entre 1996 y 2006 el departamento de comunicación era el área que más había crecido en los clubes profesionales, por encima incluso de la propia vertiente deportiva o económica.

2.3. Contexto comunicativo y social actual de los clubes de fútbol

Vázquez (2005) habla de una influencia mutua entre el potencial del deporte –en concreto del fútbol– y la comunicación donde el uno ha transformado por completo a la otra y viceversa alcanzando ambos unas considerables cifras tanto a nivel económico como en relevancia social debido a su capacidad para definir identidades y al poderoso influjo sobre la opinión pública. Billings (2010: 11) reconoce al deporte como «un fenómeno de la comunicación».

El deporte y los deportistas se encuentran vinculados a unos valores que pueden ser extrapolados a otros ámbitos de la vida (Marín, 2005). Asimismo, Martínez (2012) reconoce que el nuevo paradigma del deporte, a medio camino entre el negocio y sus principios tradicionales, hace que el poder e influencia de los medios hayan hecho variar las formas de expresión con tal de rentabilizar al máximo las oportunidades que ofrece el universo mediático.

Precisamente los *mass media*, por su capacidad de penetración en la sociedad y la representación que hacen de la realidad son, para Martínez (2012), el escenario ideal donde proyectar esos valores del deporte que en la mayoría de ocasiones son compartidos por clubes y deportistas. Tal como afirma esta académica, el poder de los medios para levantar hacia el estrellato o por el contrario invisibilizar a estos actores es inmenso, lo que redundará en la imperiosa necesidad de lograr una visibilidad a través de ellos, especialmente ahora, cuando en un mundo globalizado las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC en adelante) adquieren una relevancia sin parangón. Gil y Romero (2012) refrendan esta visión.

Desde la entrada en el nuevo milenio el mapa de públicos de los clubes de fútbol se ha ampliado notablemente. Antes se trataba con medios de comunicación y poco más; ahora las relaciones se amplían a los aficionados, públicos internos, patrocinadores, federaciones, otros clubes e incluso instituciones oficiales y autoridades del entorno en el que se asientan estas sociedades deportivas. Con la inclusión de los departamentos de comunicación en el organigrama de estas corporaciones se ha potenciado la transmisión de la identidad corporativa, se ha optimizado la gestión de la imagen y se intenta reforzar la reputación (Olabe Sánchez, 2009).

Sanahuja (2012) subraya la capacidad que tienen los clubes de fútbol para despertar simpatías y crear vínculos emocionales entre sus públicos, principalmente entre los aficionados, gracias a las especiales características de estas entidades, que incluyen intangibles como los valores o la historia, los cuales hacen que se pueda hablar de algo más que de simples empresas que desarrollan su actividad en el ámbito deportivo. Olabe Sánchez (2009) también recoge la faceta política, social, ideológica y de arraigo que caracteriza a este tipo de entidades, que va más allá de sus facetas futbolística y empresarial, mientras Blay (2012) indica que es fundamental que la comunicación de una sociedad deportiva de estas características quede al cargo de profesionales que la gestionen de manera correcta, por las implicaciones emocionales que generan con sus públicos, especialmente con la afición.

Al mismo tiempo, De Pablos (2005) señala que el deporte es una realidad sociocultural y habla de 'identidades colectivas'. Billings (2010), por su parte, destaca la relación con este importante 'stakeholder': la afición. Entre las motivaciones que le llevan a seguir a un determinado deporte, deportista o club destaca la necesidad del ser humano por pertenecer a una comunidad. Ese sentimiento de identidad compartida se traduce en unas relaciones comunicativas que se socializan con otras personas, especialmente cuando un equipo va bien o actúa de manera que enorgullece a su 'parroquia'. Puede deducirse, entonces, que la comunicación corporativa deviene un pilar fundamental a la hora de potenciar los aspectos positivos de una entidad y crear comunidad en torno a ella, ampliando así su mapa de públicos.

En este sentido, Casanova (2009) reseña el aumento de las audiencias que se ha producido en los últimos años en lo que respecta al deporte y señala que la disciplina que más contenidos aporta es el fútbol, que a su vez es también la que más dinero mueve en los medios. De ahí que los informativos deportivos sean uno de los espacios que más han crecido en duración en todos los canales, cuyos responsables ven el periodismo como un negocio e implantan una estrategia comercial que consiste en maximizar las audiencias para atraer mayor inversión publicitaria y, en consecuencia, conseguir mayores ingresos, cuestiones que afectan claramente a la selección de los temas.

Barrero (2009) coincide con Casanova y añade que para ello es necesario que sus contenidos atraigan al público. La relevancia que ha adquirido el deporte a nivel social se traduce en un objetivo para los patrocinadores, que ponen el foco en determinadas competiciones o clubes atraídos por su presencia en los medios de comunicación (Romero, 2005). Por eso se hace imprescindible tratar con este tipo de públicos, los *mass media*, puesto que son quienes pueden brindar un alto rendimiento en visibilidad que permita la entrada de ingresos en la entidad.

2.4. Objetivos y funciones del departamento de comunicación y del gabinete de prensa en los clubes de fútbol

Los clubes deportivos, al igual que cualquier otro tipo de empresa, se ven obligados a comunicar con el fin de alcanzar la máxima rentabilidad social

y económica, más si cabe cuando hablamos de deportes o, en este caso, clubes poco mediáticos, dado que necesitan llamar la atención para crecer (Martín, 2011). Sotelo (2001) advierte de que las corporaciones corren el riesgo de perder su influencia a nivel social si no apuestan por una comunicación organizada, pues esto les impediría definirse a sí mismas y llevaría a que lo hicieran otros, con el peligro de que no se entienda correctamente su esencia.

No tener un área de comunicación significa, por tanto, hoy en día estar prácticamente condenado al ostracismo, puesto que es complicado obtener una difusión óptima que permita a la entidad darse a conocer (Martín, 2011). González (2013) hace especial hincapié en la necesidad de que los clubes profesionales dispongan de un gabinete de prensa, un requerimiento que en general conocen los responsables de estas entidades y por eso todos los equipos de la élite cuentan con este órgano en su estructura. Asimismo, estos órganos –asegura esta autora– deben estar dotados de una plantilla con personal suficiente para gestionar toda la información que rodea a la entidad y poder cubrir completamente las necesidades informativas de sus públicos.

Los departamentos de comunicación y los gabinetes de prensa se encargan de proyectar a nivel comunicativo los valores intangibles de la empresa tales como la misión, visión o cultura y también les corresponde la promoción de la entidad a través de iniciativas creativas que puedan generar noticias positivas sobre la misma susceptibles de lograr ser publicadas (Olabe Sánchez 2015). Subraya Mediavilla (2001: 23) que el modo en que los públicos perciben a la organización depende de la relación que éstos tengan con la misma y de los mensajes que ésta lance y la efectividad que puedan alcanzar:

«En el desarrollo del proceso de comunicación influyen decisivamente tres imágenes: la que el emisor tenga del receptor (que indicará el tipo de lenguaje a utilizar), la que el emisor posea de sí mismo y la que tengan de él los diferentes receptores a los que llegan sus mensajes. El acercamiento de estas tres “imágenes” es precisamente el reto de la comunicación corporativa y el logro de una imagen positiva del emisor, el fin último».

Para su investigación ‘Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio’, Guillermo Sanahuja (2012: 183) entrevistó, entre otros, al director de comunicación del Levante UD –la entidad en la que se centra el presente

trabajo–, Alberto Gil, y también a su director de marketing, Vicente Herrero. El primero apuntaba como meta «la transformación del club y la proximidad respecto a su entorno y aficionados como vía para cumplir los objetivos que se ha marcado el club en la temporada», mientras el segundo, por su parte, aseguraba haber «encontrado un espacio propio, la singularidad de pertenecer a un club» en el que su afición «se siente reflejada y se identifica».

Cobra especial valor el conocimiento de los públicos a los que el club se quiere dirigir y tener claro a través de qué canales hacerlo, puesto que esto ofrece la oportunidad de adecuar los mensajes en función de dichas variables (Martín, 2011). Además, Martín (2011) también considera oportuno planificar la estrategia comunicativa de las empresas, a pesar de que en entidades como un club de fútbol el mensaje a trasladar depende en gran medida de los resultados y la marcha del equipo.

Los departamentos de comunicación, más concretamente los gabinetes de prensa, actúan como filtro ante la cobertura mediática y seleccionan, entre otras cosas, los portavoces que deben atender a los medios y periodistas según la situación con el fin de preservar la marca (Olabe Sánchez, 2012). Gil y Romero (2012) advierten del hecho de que los gabinetes de prensa y los departamentos de comunicación fiscalizan y racionan frecuentemente las declaraciones de los deportistas ante los medios con el fin de controlar que la imagen de los clubes no pueda verse afectada y vaya en la línea proyectada.

Otra de sus funciones consiste en aprovechar la comunicación para potenciar lo positivo y mitigar lo negativo –sin manipular, faltar a la verdad o incurrir en conductas poco éticas–. Se pretende incluir en los medios de comunicación, y por extensión hacer llegar a la opinión pública, los mensajes corporativos del club, pero no sólo se trata de conseguir visibilidad mediática sino también de controlar lo que se dice del club y su marca para poder actuar de manera proactiva si la situación lo requiere (Olabe Sánchez, 2012).

2.5. La relación entre los *mass media* y el gabinete de prensa

Mediavilla (2001: 62), quien define a los *mass media* como «intermediarios legitimadores del mensaje», considera primordial la relación

con éstos por su capacidad para proyectar una imagen positiva de los clubes y fija los objetivos de las organizaciones respecto a este intercambio en difundir información a los públicos objetivo, conseguir credibilidad, prestigio y reforzar la reputación y fortalecer y complementar otras acciones de la estrategia comunicativa. La aparición en los medios de comunicación masiva lleva asociado el crecimiento de la entidad a nivel social (Martín, 2011).

Respecto a esta estrategia, cabe hacer referencia a la necesidad de que esta relación fluya a través de un órgano especializado dedicado en exclusiva a tratar con los medios y que sea no sólo conocedor de los objetivos de la entidad sino también de las rutinas y criterios de selección de los propios medios de comunicación; se trata de los gabinetes de prensa, cuyos responsables –tanto el director de comunicación como el jefe de prensa– deben saber discernir entre medios escritos, radiofónicos y audiovisuales, de modo que los contenidos que ofrezca a cada uno se adapten a su actividad. Es importante, por tanto, prestar especial atención a los formatos y los horarios en que se distribuyen las piezas corporativas (Mediavilla, 2001).

Billings (2010) admite que en última instancia son los medios quienes deciden qué historias contar y cómo hacerlo, de manera que son ellos mismos quienes moldean la imagen de un determinado deporte, deportista o entidad. Del mismo modo, Gil y Romero (2012: 65) ratifican la importancia de los medios y de su tarea en el negocio deportivo y puntualizan que éstos, en tanto que son empresas cuyo negocio se basa en la comunicación, centran las informaciones que ofrecen a los usuarios en aquello más mediático.

A pesar de todo, las relaciones con los medios de comunicación siguen siendo la prioridad puesto que se entienden como canales privilegiados para llegar a la mayoría de los públicos. En efecto, según un estudio de Olabe Sánchez (2009), el 97% de las acciones emprendidas por estos departamentos van principalmente dirigidas a llamar la atención de los *mass media* con la clara intención de influir en la confección de la *agenda setting* y, en última instancia, en la opinión pública, una visión que comparte Martín (2011). Según el estudio realizado por Manuel Damián Martín García (2011), el 53 % de departamentos de comunicación priorizan el tratamiento con los medios de comunicación por

encima de otros 'stakeholders' porque consideran que es la vía más rápida de acceder a sus públicos con una eficacia reseñable.

Sobrados (2005) advierte de que las noticias en los medios deportivos suelen basarse en una sola fuente, que es la información aportada por los gabinetes de prensa o las declaraciones de los protagonistas en las ruedas de prensa organizadas por estos mismos departamentos, ya que la información que remiten éstos a los *mass media* posee calidad e interés periodístico (Olabe Sánchez, 2012). Pero los periodistas no sólo trabajan a partir de lo que les remiten dichas secciones, sino que están pendientes también de lo que éstas publican a través de los medios propios (Olabe Sánchez, 2012).

Olabe-Sánchez (2015) alude a una simbiosis entre medios de comunicación y clubes mediante la cual los primeros ofrecen visibilidad a los segundos y éstos, a su vez, aportan contenido informativo con el que poder trabajar. De hecho, un alto porcentaje de las informaciones publicadas por los *mass media* suelen proceder directamente de los contenidos que les remiten los gabinetes de prensa. Su punto de vista resulta interesante por cuanto admite la dependencia que en la actualidad tienen los medios de comunicación respecto a dichos órganos, lo que se traduce en un mayor control del discurso por parte de éstos. Los medios de comunicación tradicionales han perdido su hegemonía, cediendo terreno a los soportes propios de los clubes (Olabe Sánchez, 2012).

Ahora los departamentos de comunicación son productores de información como tales y no intermediarios o fuentes. Actúan igual que los medios de comunicación a través de soportes propios impulsados por el club, que se convierte en «sujeto comunicativo» (Olabe Sánchez, 2015: 91). La relación con los periodistas y los *mass media* ha de ser constante, buena, duradera y cordial para generar así un clima de confianza que redunde en una visión positiva de la entidad en las piezas que éstos publican sobre la actualidad de la misma, en palabras de Olabe Sánchez (2012).

2.5.1. Aproximación al perfil del jefe de prensa

En tanto que la relación con los medios de comunicación es una de las cuestiones más importantes dentro de cualquier entidad, para Martín (2011) la

figura del jefe de prensa adquiere una especial relevancia, puesto que según su tesis es la persona encargada de tratar con éstos y de salvaguardar ante ellos la imagen de la organización, en este caso el club, así como de cubrir sus necesidades para lograr la mejor cobertura mediática. Este académico otorga a la relación con los medios un puesto preferencial en la comunicación de las corporaciones; por eso resume las funciones del jefe de prensa principalmente en mantener el contacto y abrir nuevas relaciones con los periodistas, suministrarles información y noticias y controlar o monitorizar las publicaciones que se refieren a la entidad.

Asimismo, debemos recalcar dos cuestiones: la necesidad de que el jefe de prensa conozca bien el ecosistema mediático, sus rutinas, necesidades y criterios de noticiabilidad con el fin de optimizar al máximo la repercusión de las acciones que ponen en marcha tanto el departamento de comunicación de manera independiente como el propio club, por una parte. Por otra, recordamos que la función de estas áreas no consiste en acosar a los periodistas para que presten atención a los mensajes de la entidad, sino que más bien se trata de conseguirla de forma espontánea a través del contacto permanente y de actividades e historias que revistan un interés periodístico (Martín, 2011).

Es importante apuntar, llegados a este punto, que la estabilidad laboral de los miembros y responsables de estos departamentos, especialmente los directores de comunicación y los jefes de prensa, repercute directamente en el cumplimiento de los planes y estrategias de comunicación y, por consiguiente, en la consecución de los objetivos fijados a largo plazo (Martín, 2011).

2.6. Herramientas al servicio del departamento de comunicación y del gabinete de prensa

Olabe Sánchez (2012) considera que uno de los principales públicos estratégicos de los clubes de fútbol han sido tradicionalmente los *mass media* y los periodistas, pero advierte de que la aparición de las TIC ha supuesto una revolución en el panorama informativo que ha transformado por completo esa relación y ha difuminado las fronteras entre fuente y emisor, a la par que se ha ido diluyendo la dependencia mutua en materia informativa, debido a que los clubes han puesto en marcha soportes propios que les permiten estar en

permanente contacto directo con sus públicos sin intermediarios, o sea, sin depender de los medios tradicionales.

Martín (2011) distingue entre acciones directas e indirectas. Las primeras serían los métodos tradicionales e inmediatos como las ruedas y notas de prensa, el correo –postal y electrónico–, los mensajes y llamadas telefónicas, etc. Por otro lado, al segundo grupo pertenecen la organización de reuniones con los medios y periodistas y todo tipo de acercamientos a los mismos al estilo de comidas, visitas o jornadas de convivencia con el fin de estrechar lazos y conseguir crear un clima de confianza mutua; en estos casos, por decirlo en palabras de este académico, se trata en cierto modo de lograr aliados que puedan favorecer a la entidad publicando informaciones cuando a ésta le interesa o en momentos de crisis. Se busca, en definitiva, una «complicidad» con ellos, «ganarles para la causa» (Martín, 2011: 357).

2.6.1. Herramientas tradicionales al abasto de los deptos. de comunicación

Mediavilla (2001: 46) destaca la importancia del diseño y puesta en marcha de un plan de comunicación, el cual define de la siguiente manera:

«Es el conjunto de objetivos, medios y estrategias que se disponen en una organización para comunicarse con su audiencia».

Además, este autor considera imprescindible la existencia de una lista de prensa –o agenda de prensa– contrastada y constantemente actualizada para optimizar la relación con los *mass media* y siempre tener acceso a aquellos periodistas o medios de comunicación que se necesiten en cada momento. En la misma línea, referencia algunas de las herramientas básicas en la gestión comunicativa, entre las que destacan las notas de prensa, las ruedas de prensa, las entrevistas, los dossiers o las publicaciones propias (Mediavilla, 2001).

Sin embargo, según Sanahuja (2012: 175), los clubes deportivos llevan un considerable «retraso» respecto a otro tipo de empresas relacionadas con otros campos de actividad. Los resultados de su estudio revelan que no existe una planificación estratégica a largo plazo –más bien planes anuales, coincidiendo con la duración de cada temporada–. Señala este autor que la experiencia profesional e intuición de los directores de comunicación y de los

jefes de prensa, así como su impregnación de los valores, historia e identidad del club y el sentido común son los aspectos que suelen dirigir las decisiones en este plano, que se toman normalmente en el corto plazo, si bien admite que esto se debe primordialmente a la incertidumbre que se deriva de los resultados deportivos. No obstante, puntualiza que las singulares características de estas organizaciones permitirían poner en marcha una comunicación alternativa al devenir puramente competitivo basada en la identidad y demás intangibles y planificada estratégicamente en el largo plazo.

El plan de comunicación es beneficioso por cuanto evita la improvisación, ya que no es conveniente dejar esta faceta al libre albedrío, lo mismo que los 'protocolos de crisis', que son importantes para hacer frente a posibles situaciones que puedan poner en tela de juicio la imagen de la entidad y amenazar la consecución de los objetivos (Martín, 2011).

Tal como ya se ha comentado, las notas de prensa requieren una planificación y un conocimiento mínimos, tanto de las rutinas de los *media* como de las características y formatos de cada canal. Lo mismo sucede con las ruedas de prensa. Asimismo, es tanto en las conferencias como en las entrevistas cuando para este autor se hace imprescindible que la persona que ejerza la portavocía esté preparada para afrontar su encuentro con los medios de manera que su mensaje se corresponda con la línea que siguen el resto de secciones del club (Mediavilla, 2001).

El dossier de prensa es otro elemento de especial relevancia para el conocimiento de la imagen que se tiene en el exterior respecto a la entidad. Gracias a ello se puede tener una idea de la presencia mediática que alcanza el club, cómo se le define en los medios y en base a estas percepciones se pueden tomar las decisiones estratégicas que procedan. Se trata de un material que debe elaborarse a diario y que se debe distribuir a primera hora de la mañana a todas las áreas afectadas de la organización (Mediavilla, 2001); Geno Doménech, del departamento de comunicación del Levante UD, confirma esta rutina. Martín (2011) también subraya su importancia y explica que en los últimos tiempos se ha multiplicado la recopilación de informaciones aparecidas en los medios relacionadas con las corporaciones.

Mediavilla (2001) considera las relaciones públicas un instrumento más al servicio de la comunicación corporativa, en lugar de una disciplina que englobe todas las herramientas destinadas a este respecto. Aquí destaca las atenciones sociales (regalos, misivas en fechas señaladas o facilidades y comodidades a la hora de hacer una cobertura, etc.) y especialmente los actos de protocolo como entregas de premios o trofeos, inauguraciones o actividades con periodistas y patrocinadores, por ejemplo.

2.6.2. Nuevas herramientas, soportes propios y TIC

A las herramientas tradicionales se les unen las herramientas virtuales, como por ejemplo el correo electrónico, las *newsletter*, los blogs corporativos o las salas de prensa virtuales, además –lógicamente– de la presencia en redes sociales y las webs corporativas o, especialmente, los soportes propios. Las TIC posibilitan la producción de material informativo que va más allá de la tradicional nota de prensa. A día de hoy se pueden remitir piezas sonoras o audiovisuales, por ejemplo, o también fotografías. De hecho, la mayoría de departamentos de comunicación disponen de fotógrafos propios y de equipos de producción audiovisual, y esta tendencia se va acrecentando (Martín, 2011).

Checa (2005) ya advertía hace ahora once años de la creación de medios de comunicación propios de los clubes tales como las emisoras de radio corporativas, haciendo referencia al caso del Sevilla FC, una de las pioneras. Marín (2005) reseña canales de televisión como *Real Madrid TV* o *Barça TV* para referirse a medios exclusiva y directamente dedicados a informar a los aficionados de dichos clubes sobre todo lo que concierne a los mismos y avanzaba, además, el paulatino pero imparable crecimiento de este tipo de fórmulas en el futuro.

Las publicaciones propias, por su parte, son medios de comunicación creados por la propia entidad con el fin de darse a conocer a sus públicos de forma directa. Elementos como las revistas corporativas contribuyen a la transparencia de la empresa, aumentan la confianza de los públicos y aportan prestigio a la misma. Las características de este tipo de publicaciones no son diferentes a las que editan cualquier otro tipo de empresas comunicativas; deben tener una periodicidad y unos contenidos que resulten interesantes y

suficientes, al tiempo que se debe cuidar la selección de los mensajes y son también una buena oportunidad para aplicar la identidad visual corporativa con coherencia (Mediavilla, 2001).

Las posibilidades que ofrecen hoy en día las TIC se traducen, asimismo, en una oportunidad para que los seguidores de un club se acerquen al mismo y para que a su vez el club haga una aproximación hacia éstos. La página web corporativa se convierte en una herramienta vital para este fin, tal como pone de manifiesto Billings (2010). Desde la aparición de las TIC, los procesos tradicionales *offline* se combinan con las nuevas herramientas *online* (Olabe Sánchez, 2015), favoreciendo una mayor eficacia de las acciones *below the line* y *above the line* (Olabe Sánchez, 2009).

Además de los clubes, tanto los organismos internacionales como los comités olímpicos, las federaciones o incluso las propias ligas han realizado una importante inversión y han apostado por la comunicación a través de la red según De Pablos (2005). De esta manera, Internet y la presencia de estos organismos en la web acercan a los mismos tanto al público general como a los medios. Martín (2011) agrega que la presencia en redes sociales permite obtener un *feedback* por parte de los aficionados, simpatizantes y seguidores, y puntualiza que las TIC y los medios sociales aportan inmediatez en ese intercambio a la par que suman nuevas herramientas y recursos.

Las más de las veces, los clubes utilizan las redes sociales para captar la atención de los usuarios y redirigirles a los contenidos propios de la entidad (Lastra, 2014), dado que la página web corporativa incorpora el resto de canales y soportes y actúa como una especie de matriz que dirige a los demás medios propios, por así decirlo (Olabe Sánchez, 2012).

De otro lado, las salas de prensa virtuales facilitan tanto el trabajo de los gabinetes de prensa y sus responsables como el de los periodistas, y son una herramienta más que favorece el trato directo entre ambos. Aquí se alojan todo tipo de materiales informativos que van desde las tradicionales notas de prensa hasta materiales audiovisuales o sonoros descargables (Martín, 2011). Sin embargo, ya advierte Mediavilla (2001) de que lo que se conoce como 'salas de prensa *online*', incluidas dentro de los *websites* oficiales, no sustituye la tarea ni

el trato personal que ofrecen los departamentos de prensa tradicionales, sino que los complementan y facilitan ese intercambio de información.

La creación de medios de comunicación propios de los clubes al amparo de este nuevo paradigma digital, gestionados por sus departamentos de comunicación, permite controlar el mensaje y la información que llega al usuario, pero también supone un salto cualitativo en la relación con el aficionado, en la que ya no hay intermediarios (Olabe Sánchez, 2015). Sin embargo, este tipo de soportes no pueden competir con las empresas periodísticas tradicionales, tal como reconocen los responsables de comunicación de los clubes, según indica Olabe Sánchez (2015).

3. Objetivos e hipótesis

Para la realización de este estudio nos hemos propuesto las siguientes metas:

1. Analizar la repercusión mediática de las acciones impulsadas desde los departamentos de comunicación en base al ejemplo concreto del Levante UD mediante la cuantificación del número de inserciones aparecidas en los principales medios digitales y televisivos.
2. Observar el nivel de atención captada por los clubes 'pequeños' cuya relevancia mediática es menor por su condición humilde.
3. Valorar el rol que desempeñan en la actualidad los departamentos de comunicación en el deporte respecto al marco de la visibilidad mediática de sus entidades.

Con estos objetivos como referencia nos planteamos ciertas hipótesis iniciales:

1. Los departamentos de comunicación ejercen una importante influencia en el aumento de la visibilidad mediática de los clubes de fútbol, especialmente en los menos mediáticos, sobre todo cuando ejercen bien su tarea.
2. A pesar del empuje que pueden aportar a sus entidades matriz, cuando éstas tienen un carácter humilde y se pueden considerar 'pequeñas', esta atención nunca se puede comparar a la de otros clubes más destacados en este plano.
3. Estos organismos desempeñan un rol crucial en la cobertura de la actualidad diaria de estas organizaciones, puesto que facilitan el trabajo de los periodistas, máxime en la actualidad, cuando la profesión se encuentra en un momento de debilidad y precarización. Además, este campo podría representar una nueva vía de inserción laboral para los profesionales de la información.

4. Metodología

Para alcanzar los objetivos propuestos, y con tal de confirmar o refutar las hipótesis planteadas, se programó una metodología de trabajo principalmente basada en el enfoque cuantitativo pero que incluía asimismo la observación cualitativa.

El análisis cuantitativo se ha realizado en base al número de referencias que aparecen publicadas en los medios de comunicación sobre aquellas acciones comunicativas o de relaciones públicas llevadas a cabo por el departamento de comunicación y el gabinete de prensa del Levante UD durante el periodo comprendido entre el 11 de abril y el 8 de mayo de 2016 – cuatro semanas–, cerca de un mes en el tramo final de Liga.

Para ello nos hemos fijado primordialmente en las versiones digitales de los cuatro principales periódicos deportivos españoles (*Marca, As, Sport y Mundo Deportivo*) así como en el más relevante de la Comunidad Valenciana (*Superdeporte*), por una parte, aunque también en las cadenas de televisión nacionales más importantes (*TVE, Antena 3, Cuatro, Telecinco y La Sexta*).

Esta decisión no se ha tomado a la ligera, pues se ha valorado que la tendencia hacia la digitalización de los medios de comunicación es algo ya consolidado y que el consumo de información a través de Internet aumenta año tras año de manera vertiginosa, atendiendo también al hecho de que los soportes propios del gabinete examinado funcionan a través de la red gracias a las posibilidades que ésta ofrece; sin olvidar que, por otra, parte la televisión sigue ostentando un músculo extraordinario en lo relativo a la formación de la opinión pública.

No obstante, hemos considerado oportuno para una mayor fidelidad despejar del baremo y las estadísticas todos aquellos contenidos que hacen referencia directa a los partidos de competición liguera, dado que los medios de comunicación tradicionales envían a sus propios empleados a cubrir dichos eventos, por lo que no necesitan guiarse por lo que emite el departamento. El motivo que ha llevado a despejar este conjunto de datos alude a una simple cuestión: estos gabinetes no ejercen influencia alguna sobre los medios en este

tipo de eventos, ya que artículos como las llamadas ‘previas’, las crónicas, las piezas de análisis y las declaraciones post-partido se cubren siempre en el marco de la primera división española independientemente del club y de la tarea que realicen estas áreas. Por lo tanto, entendemos que contar con estas cifras en nuestro análisis sin aislarlas no hubiera respondido a una visión real del objeto de estudio. Por eso nos hemos centrado en la actualidad diaria.

Al mismo tiempo se ha prestado atención a la presencia en los *mass media* de entidades de similares características durante este mismo intervalo de tiempo. Para ello fueron seleccionados otros tres clubes de similar tamaño, entidad y situación con tal de poder tener una referencia acerca de la representatividad mediática conseguida por la organización valenciana. Se optó por cuantificar las piezas que hacían referencia al Granada CF –equipo pequeño, con presupuesto similar y que estuvo peleando por la salvación hasta la penúltima jornada, cuando afianzó la permanencia–, el Getafe CF y el Rayo Vallecano de Madrid –también conjuntos humildes estos dos, de bajo presupuesto, con poca masa social, especialmente en el primero de sendos casos, y que finalmente acabaron acompañando en el descenso a los ‘granotas’ la última semana–. También se han comparado tanto las inserciones totales como las que hacen referencia únicamente a la actualidad diaria.

Mientras tanto, la visión cualitativa de este estudio se ha centrado en el tipo de piezas producidas y las temáticas que imperan en la selección de los *mass media* analizados. Se han complementado todas estas cuestiones con el método de la llamada ‘observación participante’, dado que el autor de estas líneas ha realizado sus prácticas académicas en el seno del Levante UD, y esto le permitía contemplar de manera subjetiva cuál es el comportamiento de las divisiones organizacionales puestas a prueba en la presente investigación.

Se ha decidido completar esta indagación con dos entrevistas en profundidad a sendos protagonistas del área de comunicación del Levante UD; se interrogó con preguntas diferenciadas según el cargo que ostenta cada uno a Alberto Gil, director de comunicación, y Emilio Nadal, jefe de prensa, con el fin de aportar una visión cualitativa complementaria que perfeccione la información recabada en el trabajo.

5. Exposición de resultados

5.1. Análisis de la actividad del depto. de comunicación del Levante UD

El Levante UD, a lo largo del intervalo de tiempo de referencia, publicó a través de los soportes propios gestionados por su departamento de comunicación un total de 164 piezas, de las cuales 107 correspondían a cuestiones corporativas y del primer equipo, que son sobre las que se basa el presente trabajo, más otras 19 de la emisora de radio oficial del club.

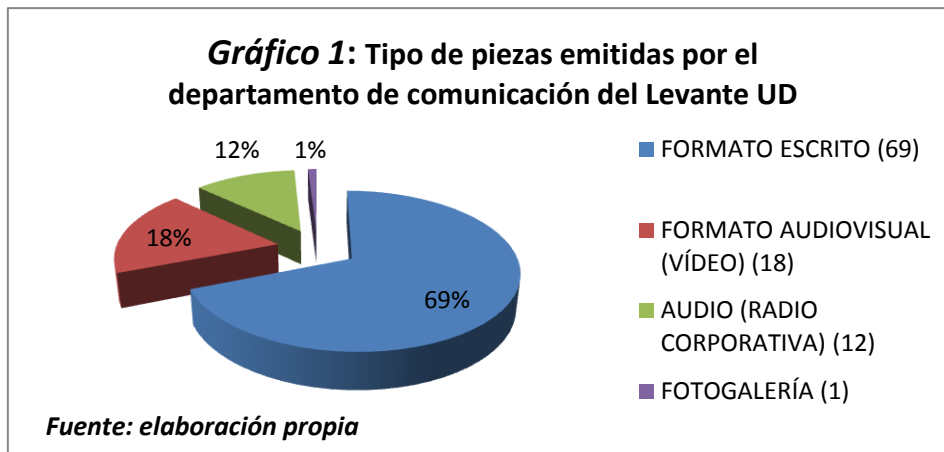
Alberto Gil, director de comunicación del Levante UD, explicaba en la entrevista en profundidad (*Anexo 5*) que se le realizó para este trabajo lo siguiente acerca de los soportes propios y su función: «Para nosotros el peso a nivel comunicativo recae principalmente sobre el aficionado. (...) Desde el principio nos centramos en intentar recuperar esa cercanía y ese sentido de pertenencia al Levante UD, y eso era fundamental. Por otro lado, es cierto que en cierta medida eso también debía hacerse con los medios de comunicación, aunque creo que éstos son más como un vehículo para lograr el objetivo de cara a la afición, para llegar a ella».

En cuanto a la relación con los medios de comunicación tradicionales añade (*Anexo 5*): «No es que haya sido menos importante pero sí que va decreciendo dado que al final entendemos que nosotros también tenemos soportes propios con los cuales igualmente podemos comunicar. (...) Con los medios propios te aseguras de que el mensaje que quieres mandar es exactamente ese, y eso al final otorga una facilidad muy importante para poder transmitir y desarrollar nuestra estrategia de comunicación».

«Nosotros ponemos la información al servicio de ellos para intentar aparecer el mayor número de veces y en las mejores condiciones, y todo lo que colgamos es para que sea consumido, bien por el aficionado o bien por el medio. De hecho, también tenemos una Sala de Prensa Virtual que es la herramienta que utilizamos para contactar con los medios», puntualiza Gil (*Anexo 5*). El objetivo de ésta es «facilitarles en el menor tiempo posible la información» y «que sea un vehículo lo más eficaz posible para entablar una relación con ellos mucho más fácil de manejar para éstos, cercana e inmediata», según explica.

5.1.1. Tipo de piezas emitidas por el departamento de comunicación

Tras restar del conteo los artículos relacionados con los partidos disputados, el presente estudio se basa finalmente en un total de 100 piezas emitidas por el club a través de su *website* corporativo, de las que 69 corresponden al formato escrito y 18 están editadas en soporte audiovisual (*Gráfico 1*, abajo). Comprobamos en consecuencia que, aun trasladándonos al plano digital, la redacción de textos continúa siendo la acción comunicativa preferida por el departamento de comunicación. Los vídeos publicados incluyen principalmente declaraciones y ruedas de prensa o planos de los entrenamientos.



Queremos destacar en este punto que el hecho de que en esta estadística solamente aparezca una fotogalería no implica que el club no disponga de un fotógrafo oficial, sino que este tipo de publicación se emplea para los partidos de las diferentes secciones del club (descartados en este cómputo) y en los actos protocolarios de la entidad (de los cuales ninguno se produjo en el periodo analizado). Sin embargo, todas las publicaciones en la web, las redes sociales y la revista corporativas contienen fotografías propias.

Por lo que respecta a las publicaciones en formato de audio, el Levante UD posee su propia emisora de radio corporativa que funciona principalmente *online* pero que emite también en la FM. En este caso hemos seleccionado los archivos subidos al portal correspondientes al programa llamado '*Levante al Día Express*', que repasa la actualidad '*granota*' de manera periódica. No obstante, su relevancia no es demasiado alta en lo respectivo a la captación de la atención de los *mass media*, puesto que sólo uno de los cortes de voz llegó a

tener repercusión dentro de una noticia de declaraciones. En cualquier caso, sería acertado señalar que la principal función de '*Levante UD Radio*' no es que otros medios se hagan eco de sus contenidos sino informar al aficionado.

Igualmente, los medios de comunicación tradicionales siguen prefiriendo el formato escrito, a pesar de las múltiples oportunidades que ofrece la Red. A la hora de implantar el multimedia en sus piezas dejan de lado el audio y prefieren el vídeo, como demuestra el hecho de que 26 de las informaciones que hacen referencia a este club incluyan como contenido añadido un clip que en la mayoría de las ocasiones (22) no es ni siquiera propio (ver *Anexo 1, Tabla 1*), sino lo que emite el propio departamento de la organización (10), las agencias (2) u otros medios (5), departamentos de otras entidades como *La Liga* (3) o incluso los propios aficionados (2). Cuando se trata de documentos sonoros prefieren la transcripción, como en el caso anteriormente citado.

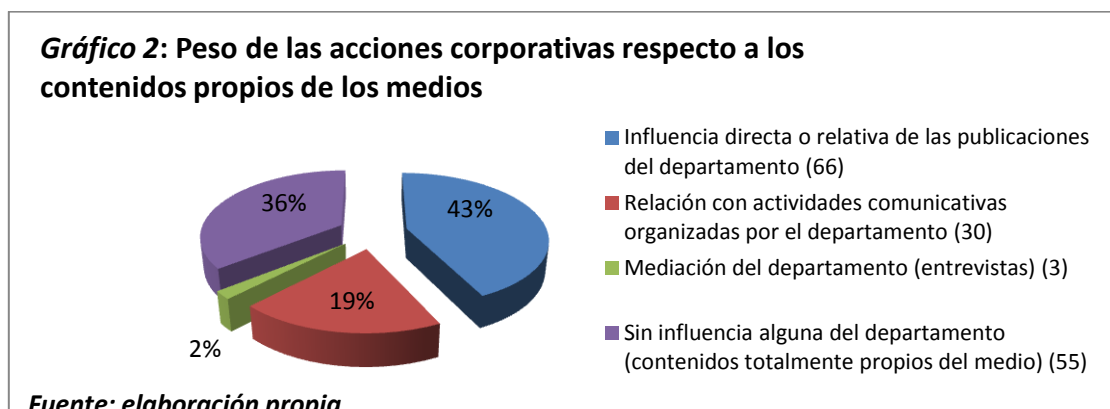
5.1.2. La influencia de las acciones en los medios de comunicación escritos

Emilio Nadal, jefe de prensa del Levante UD, admite en la entrevista de profundidad que se le realizó para este trabajo (*Anexo 6*) que los gabinetes de prensa actúan en cierto modo «como agencias» dentro de un escenario mediático en el que «las redacciones se han reducido» y «la crisis que ha llegado a los medios de comunicación ha hecho que haya menos personal en plantilla» y que, en consecuencia, no se llegue a todo. Por eso explica que el club ha cambiado la estrategia con las ruedas de prensa rutinarias «por la razón de que los periodistas no venían», así que ahora las cubren ellos y envían el contenido directamente a los medios.

En este aspecto destaca también el contacto directo y diario –a través del teléfono o de forma física– que establece con los periodistas el responsable del área de prensa, fruto de su experiencia anterior en este campo, tal como reconoce Nadal (*Anexo 6*). Asimismo, cabe subrayar la adaptación a los horarios y rutinas de cada medio con el fin de facilitarles el trabajo y la cobertura, así como la total disponibilidad en caso de necesitar materiales, al igual que la presencia de una Sala de Prensa Virtual con cierto «contenido que es exclusivo para los medios y que no aparece públicamente en la web».

Por lo que respecta al peso que las acciones comunicativas del departamento alcanzan en el total de las inserciones publicadas en las versiones digitales analizadas, los datos revelan que durante el periodo analizado se han publicado un total de 265 piezas de las que 111 han sido despejadas por hacer referencia a los partidos disputados –ya que, como se ha explicado anteriormente, en la cobertura de estos eventos no influye la actividad del gabinete–.

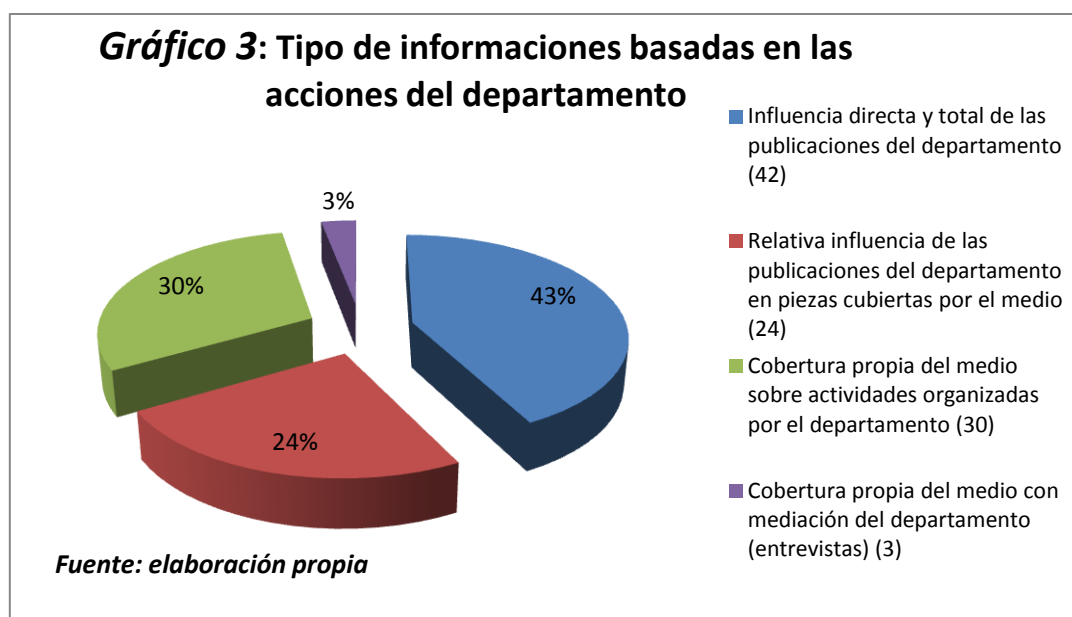
De las 154 piezas restantes, podemos comprobar (*Gráfico 2*, abajo) cómo el trabajo del departamento de comunicación influye de algún modo en dos tercios de ellas aproximadamente. Frente a las 55 inserciones de contenido propio de los diarios, en 99 interviene la mano del gabinete en mayor o menor medida. Hay un 2% de entrevistas que, a pesar de ser contenido propio del medio, se gestionan a través del área de prensa, junto a un 19% de actividades comunicativas que organiza este organismo como pueden ser ruedas de prensa u otro tipo de comparecencias públicas.



Llama especialmente la atención el 43% que representan las 66 noticias que muestran una clara influencia, ya sea total o relativa, respecto de los contenidos publicados por el club a través de sus diferentes soportes oficiales. Con esto nos referimos a noticias que surgen como consecuencia de una nota emitida por la entidad y cuyo tratamiento consiste prácticamente en una extensión de la misma sin que el periodista en cuestión haya acudido al lugar de los hechos para cubrir dicha información. Sin embargo, por «influencia relativa» entendemos que en este caso la pieza publicada por el departamento da pie al artículo que luego publicará el diario, si bien basado principalmente en

los datos aportados por el contenido original, complementado a fin de cuentas con otras fuentes o enriqueciéndolo con más datos.

Estas dos categorías descritas conforman el principal grupo al que nos referimos: las acciones que han conseguido ‘colarse’ en los medios y lograr una repercusión mediática, donde las piezas en las que la influencia directa y total de los contenidos emitidos por este órgano de la entidad se hace patente representan un 43% del total. Completan este tándem las inserciones en las que la influencia del gabinete es relativa con 24 artículos que representan el 24%, y ambas divisiones en conjunto representan el 67% de los contenidos que han alcanzado el éxito esperado, como puede contemplarse en el *Gráfico 3* (abajo), sin desdeñar el 30% que representan las ruedas de prensa y demás comparecencias.

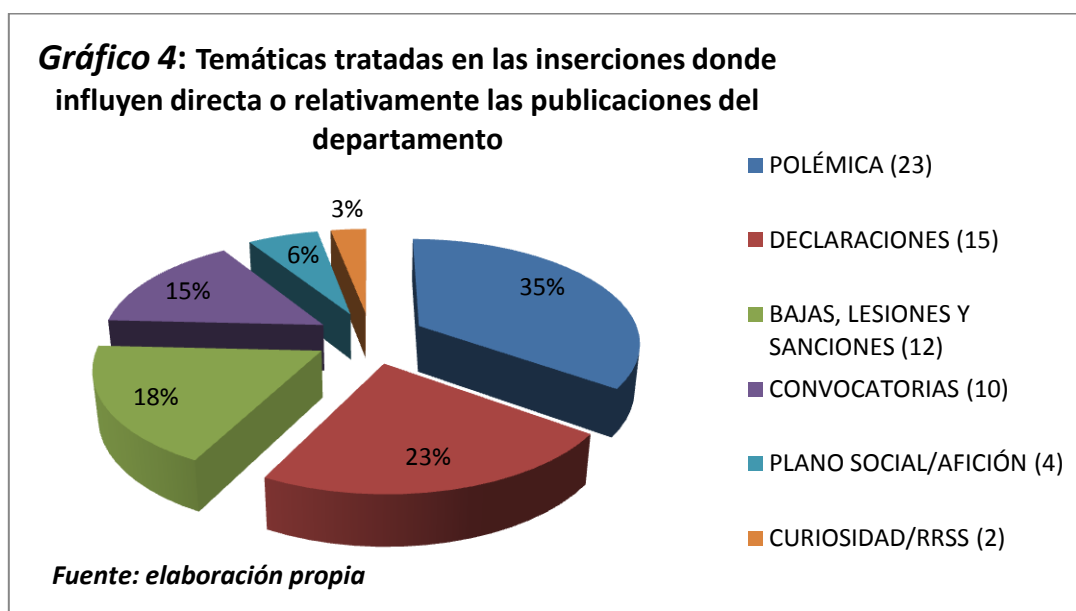


5.1.3. Tipo de informaciones y temáticas preferidas por los *mass media*

Sin embargo, cabe apuntar que todos los datos aquí no revisten un carácter positivo, pues debemos apuntar que el Levante UD ha vivido una temporada extremadamente convulsa que se ha acabado consumando con el descenso de categoría a la *Liga Adelante*, la segunda división de España. Asimismo, precisamente durante el periodo analizado se produjeron dos polémicas que dieron mucho que hablar a los medios; una fue la salida nocturna de tres de sus futbolistas justo después de una derrota, con el equipo inmerso en la zona de descenso, y la otra versó acerca de unos supuestos

insultos racistas del guardameta 'granota' Diego Mariño a un jugador rival. Estas dos eventualidades hay que tenerlas en cuenta.

No obstante, y a pesar de que se constata que la temática que más atrae a los medios de comunicación tradicionales es la polémica, también se extrae del seguimiento y las comprobaciones realizadas que las declaraciones periódicas (ruedas de prensa, comparencias, entrevistas, etc.) acerca de la actualidad del equipo, las bajas, lesiones y sanciones así como las convocatorias son, por este orden, las principales cuestiones abordadas por los *mass media* a expensas de los contenidos remitidos o publicados por los departamentos de comunicación, tal como puede comprobarse en el *Gráfico 4*.



Por poner un ejemplo, en la citada polémica sobre la salida nocturna de varios jugadores tuvieron mucha repercusión los vídeos emitidos por el club en los que estos futbolistas pedían disculpas a la afición por su comportamiento, así como el comunicado que emitió previamente la propia entidad cuando se destapó el caso. Algo similar fue lo que sucedió en el caso anteriormente mencionado de los insultos racistas, en los que la réplica del portero 'levantinista' gozó de una buena difusión por parte de los medios estudiados.

Consideramos relevante el 3% que suponen las dos noticias que hacen referencia a cuestiones relacionadas con las redes sociales del club y que tienen que ver más con la curiosidad o con temas breves e incluso en

ocasiones más desenfadados, si bien en una de las piezas publicadas por *Superdeporte* este diario se hace eco de un 'tuit' en el que el club desde su perfil oficial en *Twitter* pedía perdón a su masa social por la imagen mostrada en la dolorosa derrota de Granada. Otra de estas inserciones, sobre la que se elaboró incluso un breve de forma independiente, trataba sobre la felicitación que el delantero del Levante UD Giuseppe Rossi envió a través de esta misma plataforma a Claudio Ranieri cuando el Leicester City FC se proclamó campeón de la *Premier League*, la máxima categoría inglesa.

Además, destacamos que a partir de las 154 inserciones que giraban en torno a la actualidad de la entidad en los cinco medios escritos analizados, se ha calculado la media aritmética con un resultado de algo más de 31 piezas por cada periódico (se han eliminado los decimales). Lo mismo se ha hecho con los 66 contenidos salidos del departamento, de los que se han 'colocado' un promedio de 13 en cada diario durante el periodo de referencia.

Como últimos apuntes en este apartado, sería conveniente subrayar que se ha observado que los contenidos propios emitidos por los periódicos suelen girar en torno a la estadística, el análisis o los reportajes, géneros con una profundidad y un trabajo más elaborado que la noticia de actualidad diaria.

5.2. Análisis comparativo entre clubes de similares características

Para este apartado del análisis se decidió comparar el número de inserciones alcanzadas en medios escritos por el Levante UD con las cifras de Granada CF, Getafe CF y Rayo Vallecano de Madrid en el mismo marco.

En esta ocasión se han tomado como referencia los cuatro periódicos deportivos de más tirada a nivel nacional como son *Marca*, *As*, *Sport* y *Mundo Deportivo*, y no se han computado las noticias emitidas por *Superdeporte*, por su carácter regional. Así, las 265 piezas en total que hacían referencia al Levante UD se quedan en 187 después de suprimir las 78 del diario deportivo valenciano; algo parecido ocurre con las cifras netas después de despejar los artículos directamente relacionados con los partidos, en los que se pasa de 154 a 106 referencias tras restar las 48 notas de actualidad de dicho periódico.

5.2.1. Resultados del cruce de datos con Granada CF, Getafe CF y Rayo

Los resultados de este cálculo comparativo se pueden comprobar en la *Tabla 2* (abajo) y en el *Gráfico 5* del *Anexo 3*. En dichos recursos se observa que el nivel de atención mediática logrado por los cuatro equipos seleccionados es bastante similar y se sitúa en cifras bastante parejas, si bien es cierto que el Granada CF es el equipo que más destaca por obtener la cobertura más baja, con una diferencia importante por debajo de los otros tres competidores.

Tabla 2: Comparativa TOTAL del número de inserciones sobre cada club

| | MARCA | AS | SPORT | M. DEPORTIVO | |
|--------------|-------|-------|-------|--------------|---------|
| GRANADA CF | 44/29 | 50/31 | 14/9 | 48/28 | 156/97 |
| GETAFE CF | 57/41 | 74/54 | 16/8 | 47/22 | 194/125 |
| R. VALLECANO | 45/30 | 87/53 | 18/10 | 54/26 | 204/119 |
| LEVANTE UD | 61/38 | 54/27 | 21/9 | 51/32 | 187/106 |

* En cada una de las columnas, los valores de la izquierda representan el número de inserciones totales de cada club, mientras que los valores de la derecha corresponden al número de publicaciones que tienen que ver exclusivamente con la actualidad de la entidad. **Fuente: elaboración propia**

A pesar de esto, los datos de Getafe CF y Rayo Vallecano, que sitúan al Levante UD como tercero en esta clasificación (aunque muy cerca del club ‘azulón’, a sólo 7 noticias), pueden llevar a engaño, por lo que es necesario atender a una serie de cuestiones: para empezar, se trata en ambos casos de entidades madrileñas, y dos de los principales periódicos deportivos del país tienen su sede en esta comunidad; por otra parte, el conjunto de Vallecas se ha enfrentado en el periodo de referencia a Real Madrid y Atlético de Madrid en sendos ‘derbis’ –como se conocen los encuentros de rivalidad territorial en el argot futbolístico–, dos equipos considerados grandes que han estado en la pugna por el campeonato hasta el final, y que además pertenecen a la misma autonomía que los diarios antes mencionados, con los picos de atención mediática que esto puede provocar; asimismo, el conjunto getafense también se ha enfrentado al cuadro ‘merengue’ y ha tenido un duelo directo por la permanencia con el Real Sporting de Gijón, al tiempo que vivió un cambio de entrenador, por lo que se puede aducir lo mismo que en el caso anterior.

En las tablas 3, 4, 5 y 6 del *Anexo 2* y en los gráficos 6, 7, 8 y 9 del *Anexo 4* se puede comprobar visualmente la evolución en cifras, semana por semana, de cada uno de estos equipos aquí analizados. Al mismo tiempo, en estos últimos cuatro recursos referenciados no sólo se pueden advertir los

picos de atención correspondientes a las eventualidades anteriormente citadas sino que también se observa que el Granada CF –a pesar de ser la organización con menor presencia– es, no obstante, el club con una visibilidad mediática más constante y regular por lo que respecta a la información de actualidad (desligada de los partidos), seguido por el Rayo Vallecano. En el extremo opuesto se encuentra el Getafe CF, con picos muy pronunciados.

Respecto a los picos de atención que se producen cuando los conjuntos se enfrentan a algún combinado importante, Alberto Gil (*Anexo 5*) se refiere en estos términos: «Es verdad que al final, en momentos determinados se logra visibilidad, sobre todo cuando se juega contra grandes clubes o en grandes partidos o se es noticia por algo importante, pero en el día a día por así decirlo se pierde mucha presencia». La marcha deportiva del equipo no sólo influye en los medios, sino que ejerce también un influjo sobre la estrategia de comunicación de la entidad, tal como afirma Gil. «Cuando el tema deportivo va bien, todos los departamentos del club salen beneficiados», señala, dado que según su visión esto aporta «trascendencia» y «visibilidad».

5.2.2. Cotejo del promedio de presencia mediática de los clubes comparados

Por último, cabe destacar en esta comparativa que tras el cálculo de la media aritmética de las inserciones obtenidas por cada entidad, el término medio quedaría delimitado en 112 noticias de actualidad referentes a cada una (aplicando el redondeo sobre 111'75). Sobre esta base, los dos equipos que más se acercarían a esta referencia serían el Levante UD y el Rayo Vallecano, con 106 y 119 respectivamente. Aunque en el primer caso no se alcanza la marca, la diferencia es de sólo 6 piezas en cuatro semanas que representan un 5'15% negativo, algo que cabe perfectamente dentro de la tolerancia. En el segundo caso se superan las expectativas en un 6'49% con 7 noticias más que la media. El club que mayor ratio alcanza es el Getafe CF, que supera con creces el meridiano señalado con 13 artículos más que suponen un baremo positivo del 11'86%, mientras que el Granada CF cae estrepitosamente con una desviación negativa del 13'2% al ostentar 15 referencias menos que el promedio.

Emilio Nadal explica (*Anexo 6*) que, a pesar de que la visibilidad del Levante UD es buena, teniendo en cuenta las circunstancias del club, el contexto y la competencia, en su opinión esta presencia debería ser superior. «Creo que nosotros les estamos ofreciendo mucha información de la que poder hablar y que poder utilizar. Podría haber más representatividad», reclama.

5.3. Visibilidad mediática de los clubes analizados en televisión

Uno de los objetivos de este estudio era, en principio, observar el impacto que podían tener las acciones del departamento de comunicación en el medio televisivo. Para ello nos habíamos propuesto el seguimiento de los espacios deportivos de los informativos de las principales cadenas nacionales, pero finalmente se desechó la confección de una estadística al respecto puesto que un posible cruce de los datos obtenidos en este campo con los recabados en los puntos anteriores en relación a las versiones digitales de los medios escritos tradicionales iba a provocar unas desviaciones que no hubieran sido fieles a la representatividad real de los clubes estudiados.

En canales como *Antena 3* o *Telecinco*, en los que la sección de deportes es relativamente corta, las informaciones de actualidad se centran sobre todo en el fútbol y, más concretamente en el FC Barcelona, el Real Madrid y el Atlético de Madrid (en ocasiones muy puntuales tienen cabida otras entidades como las que disputan competición europea). Los clubes pequeños solamente aparecen en los resúmenes de cada jornada, de manera testimonial, y en cualquier caso en este punto tampoco se iban a baremar aquellos contenidos basados en los partidos, sino que se buscaba la actualidad exclusivamente diaria, y aquí apenas tienen representación.

En cadenas como *Cuatro* o *La Sexta*, principalmente en el canal de *Mediaset*, a pesar de que la duración del espacio es notablemente más larga, el tiempo tampoco se invierte en un reparto más equitativo del tiempo, sino que los clubes grandes gozan de más protagonismo si cabe mientras la actualidad de los clubes humildes sigue quedando relegada a un papel ínfimo por no decir que es inexistente.

La sección de deportes de *TVE* sí que muestra una cobertura proporcionada de todas las disciplinas deportivas –o la mayoría–. Aun así los equipos de fútbol menos mediáticos, si bien disponen de más tiempo y protagonismo en los resúmenes y análisis de cada jornada, siguen sin contar apenas en la actualidad del día a día salvo excepciones muy puntuales (un cambio de entrenador, una crisis interna, una lesión de gravedad o alguna iniciativa original, aunque este último ejemplo es probable que saltase también a otros medios audiovisuales).

Durante el proceso de observación pudimos comprobar que sólo se prestaba atención al Levante UD con motivo de las polémicas suscitadas, comentadas aquí previamente, así como en los días previos y posteriores a un partido importante (como el que enfrentó a este conjunto con el Atlético de Madrid, quien se jugaba la liga); además, las pocas piezas que se elaboraban respecto a este club hacían referencia directa al encuentro ('previas', crónicas o análisis de jugadas destacadas) y siempre se hacían desde la posición o el punto de vista del club grande. En el caso de Getafe CF, Granada CF y Rayo Vallecano las percepciones no fueron diferentes.

Al hilo de estas cuestiones, Emilio Nadal (*Anexo 6*) asegura: «A día de hoy estamos entrando en un periodismo amarillo y se están obviando muchos temas que para mí son fundamentales dentro de lo que es la relación con la prensa o el contenido que se tiene que elaborar, y esto en mi opinión es preocupante». Tanto él como Alberto Gil (*Anexo 5*) añaden que el cierre de *RTVV* en 2013 condicionó mucho la visibilidad del club en el plano televisivo.

El nivel de atención que prestan los *media* al club es trascendental para Gil (*Anexo 5*) por cuanto afecta a la transmisión de la identidad del mismo e impulsa un mayor alcance de los mensajes institucionales. Además, el director de comunicación del Levante UD añade una cuestión importante en relación a la captación de fondos a través de los patrocinadores; en este aspecto comenta que el departamento debe «trabajar para que ese patrocinador entienda que tiene un retorno mediático que es favorable a su marca. (...) Esa visibilidad es fundamental para el club», y ésta no sólo ha de ser cuantitativa sino que tiene que ser también favorable.

6. Conclusiones y discusión

Llegados a este punto, y antes de apuntar la esencia de los resultados del presente estudio, cabe reconocer las limitaciones del mismo puesto que este trabajo trata de poner el foco sobre una tendencia, la del auge de la comunicación corporativa y los departamentos de comunicación en el fútbol y el deporte como herramienta para aumentar la visibilidad mediática, en base a un caso muy concreto: el Levante UD. Un caso que tiene unas características, circunstancias y vicisitudes muy definidas, al igual que los tres clubes escogidos para una comparativa en la que tal vez se podría profundizar más.

Asimismo, no se ha ahondado en el análisis del plano televisivo por la poca o nula representatividad que alcanzan los clubes en lo que respecta a la actualidad pura. Igualmente, la investigación podría haber sido más ambiciosa dado que el periodo de referencia es de un mes (cuatro semanas) y no se han medido otros soportes como el radiofónico o el de la prensa en papel.

A pesar de todo, y con la conciencia de las limitaciones mencionadas, sobre los datos recabados se pueden extraer las conclusiones que siguen:

- Se confirman la primera y la tercera hipótesis, ya que el contacto frecuente entre los departamentos de comunicación y los *mass media*, la amplia oferta de materiales destinados a los periodistas y las múltiples acciones comunicativas emprendidas con el fin de llamar su atención surten efecto en el caso de los clubes humildes por cuanto descargan a los profesionales de la información de una parte importante de la carga de trabajo y, en consecuencia, permiten acrecentar el número de piezas publicadas sobre esa entidad, tal como demuestran los datos recabados. Sin las facilidades que ofrecen estos órganos a los medios, la cantidad de noticias sobre cada equipo muy probablemente sería bastante menor.
- Queda ratificada la segunda suposición inicial. A pesar de que estos gabinetes se esfuerzan en aumentar la visibilidad mediática de sus clubes, y aunque esto se logra en buena medida, esta presencia nunca llega a ser igual –ni siquiera proporcional– a la de otros equipos más mediáticos. Esto guarda relación con la visión economicista actual de los responsables de los *mass media* que deja de lado el interés periodístico y la propia función social de la profesión, especialmente en el medio televisivo, tal como apunta Casanova (2009). Las tendencias observadas en los resultados de este estudio, principalmente en lo referido a la selección de temas por parte de los diarios y también a los

enfoques de los canales de televisión, demuestran esta máxima que se reafirma en base a las opiniones mostradas por Alberto Gil y Emilio Nadal en sendas entrevistas en profundidad (Anexos 5 y 6).

- En relación con el anterior punto, quizá los gabinetes de prensa de los clubes de fútbol poco mediáticos deberían plantearse un aumento de la producción de contenidos audiovisuales, y especialmente un viraje de las temáticas de éstos para ir más allá de las declaraciones, ruedas de prensa y planos de los entrenamientos y adaptarse a la demanda actual de este tipo de medios con tal de llamar su atención.
- El hecho de que muchas de las informaciones aparecidas en las versiones digitales de los diarios analizados procedan directamente de las acciones emprendidas por estos departamentos, así como la visión subjetiva de los entrevistados (Anexos 5 y 6) corrobora la presunción que apuntábamos también en la tercera hipótesis acerca de la precarización y falta de medios que aquejan al periodismo hoy en día.
- No obstante, el hecho de que una mayoría de los miembros del departamento de comunicación del Levante UD estén formados en este campo y que algunos, como Emilio Nadal, hayan ejercido el periodismo antes de dar su salto al lado corporativo afianza la visión de estas áreas como una vía más para la inserción –o la reinserción– laboral.
- Queda patente que los soportes propios de los clubes de fútbol cumplen una función informativa con relación a sus públicos, principalmente la afición, y que en cierto modo se pueden equiparar ya a un medio de comunicación más por sus rutinas, funcionamiento y especialmente por el tipo de contenidos que elaboran.

Como nuevas vías de investigación académicas proponemos desde aquí el abordaje de trabajos más ambiciosos en la misma línea (basados, por ejemplo en un periodo más amplio o en un número mayor de entidades analizadas), con un mayor espacio para el tratamiento de la investigación. Asimismo, y en base a las conclusiones extraídas, consideramos que los criterios de noticiabilidad que predominan en los espacios deportivos de la televisión española podrían ser una buena materia de estudio.

Por último, animamos especialmente al análisis de los soportes propios –o medios de comunicación corporativos– de los clubes de fútbol u otras entidades deportivas como tendencia y nuevo paradigma de la comunicación y, sobre todo, de la información en este marco.

7. Referencias bibliográficas

- Barrero, J. (2009). Periodismo deportivo: el espectáculo del espectáculo. En J. Marzal et al. (Ed.), *Actas del II Congreso Internacional de Teoría y Técnica de los Medios Audiovisuales; Tendencias del Periodismo Audiovisual en la Era del Espectáculo* (216-225). Castellón: Universitat Jaume I.
- Billings, A. (2010). *La Comunicación en el Deporte*. Barcelona: Aresta UOC.
- Blay, R. (2012). Gestionando la pasión. *adComunica Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, p. 145-148. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.9>
- Casanova, J. (2009). La información deportiva en televisión: ¿Otra manipulación? En J. Marzal et al. (Ed.), *Actas del II Congreso Internacional de Teoría y Técnica de los Medios Audiovisuales; Tendencias del Periodismo Audiovisual en la Era del Espectáculo* (285-296). Castellón: Universitat Jaume I.
- Checa, A. (2005). La radio deportiva al inicio del siglo XXI. En J. Marín (Ed.), *Comunicación y deporte; Nuevas perspectivas de análisis* (p. 73). Sevilla: Comunicación Social.
- De Pablos, J. (2005). Internet y deporte. En J. Marín (Ed.), *Comunicación y deporte; Nuevas perspectivas de análisis* (p. 132-146). Sevilla: Comunicación Social.
- Gil, E. & Romero, H. (2012). Consideraciones sobre la radio deportiva actual en España. Nuevos hábitos y horizontes. En J. Marín (Ed.), *Deporte, comunicación y cultura* (p. 54-65). Sevilla: Comunicación Social.
- González, J. (2013). Una mirada descriptiva a la gestión de comunicación del CD Tenerife y UD Las Palmas. Comparación entre los gabinetes de prensa. En F. J. Herrero et al. (Ed.), *Actas del V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. La Laguna: Universidad de La Laguna. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/177_Gonzalez.pdf
- Lastra, G. (2014). El periodismo deportivo en Twitter: análisis del uso de la herramienta por parte de los profesionales de la información (Tesis doctoral). Universidad Europea de Madrid, Madrid, España. Recuperado de http://abacus.universidadeuropea.es/bitstream/handle/11268/3805/GLP_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Marín, J. (2005). La programación deportiva en televisión. En J. Marín (Ed.), *Comunicación y deporte; Nuevas perspectivas de análisis* (p. 167-183). Sevilla: Comunicación Social.
- Martín, M. D. (2011). Deporte y sociedad: Los Departamentos de Prensa en las federaciones deportivas españolas (Tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Recuperado de <https://ciencia.urjc.es/handle/10115/11390>
- Martínez, M. Á. (2012). Mito y deporte: la reinención del héroe. En J. Marín (Ed.), *Deporte, comunicación y cultura* (p. 152-167). Sevilla: Comunicación Social.
- Mediavilla, G. (2001). *Comunicación Corporativa en el deporte*. Madrid: Gymnos.

- Olabe Sánchez, M. F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar la Publicidad*, III (1), p. 121-138. Recuperado en <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0909120121A/15348>
- Olabe Sánchez, M. F. (2012). La gestión comunicativa de los clubes de fútbol en España con los medios de comunicación como público estratégico: análisis del modelo del FC Barcelona y del Real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández, Elche, España. Recuperado en <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=36792>
- Olabe Sánchez, M. F. (2015). El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6 (1), p. 83-104. Recuperado de <http://mediterranea-comunicacion.org/>. DOI: 10.14198/MEDCOM2015.6.1.06.
- Romero, S. (2005). Deporte rendimiento, espectáculo y patrocinio. En J. Marín (Ed.), *Comunicación y deporte; Nuevas perspectivas de análisis* (p. 202-223). Sevilla: Comunicación Social.
- Sanahuja, G. (2012). Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio. *adComunica Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, p. 171-189. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.11>
- Sobrados, M. (2005). Entre la información y la opinión. Géneros del periodismo deportivo. En J. Marín (Ed.), *Comunicación y deporte; Nuevas perspectivas de análisis* (p. 184-200). Sevilla: Comunicación Social.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Ariel.
- Vázquez, M. Á. (2005). Prólogo. En J. Marín (Ed.), *Comunicación y deporte; Nuevas perspectivas de análisis* (p. 9-17). Sevilla: Comunicación Social.

8. *ANEXOS*

Anexo 1

Tabla 1: Relación de los vídeos incluidos en las informaciones sobre el Levante UD y su procedencia

| Procedencia de los vídeos | | Nº de vídeos incluidos | |
|---|---|------------------------------|----|
| Propios | | 4 | |
| Departamento de comunicación del Levante UD | | 10 | |
| Agencias | | 2 | |
| Otros medios de comunicación | | 5 | |
| 'La Liga' | | 3 | |
| Aficionados y otros | | 2 | |
| TOTAL: | | 26 | |
| Vídeos propios: | 4 | Vídeos de otros proveedores: | 22 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 2

Tabla 3: Comparativa del número de inserciones sobre cada club (1ª semana)

| | MARCA | AS | SPORT | M. DEPORTIVO | |
|--------------|-------|-------|-------|--------------|-------|
| GRANADA CF | 7/4 | 10/6 | 2/1 | 18/11 | 37/22 |
| GETAFE CF | 15/12 | 28/21 | 10/7 | 19/9 | 72/49 |
| R. VALLECANO | 6/3 | 17/13 | 2/1 | 7/4 | 32/21 |
| LEVANTE UD | 16/11 | 14/10 | 7/6 | 11/8 | 48/35 |

* En cada una de las columnas, los valores de la izquierda representan el número de inserciones totales de cada club, mientras que los valores de la derecha corresponden al número de publicaciones que tienen que ver exclusivamente con la actualidad de la entidad.
Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Comparativa del número de inserciones sobre cada club (2ª semana)

| | MARCA | AS | SPORT | M. DEPORTIVO | |
|--------------|-------|-------|-------|--------------|-------|
| GRANADA CF | 15/12 | 15/10 | 2/1 | 8/4 | 40/27 |
| GETAFE CF | 15/9 | 15/10 | 2/0 | 8/1 | 40/20 |
| R. VALLECANO | 15/9 | 28/12 | 8/4 | 20/7 | 71/32 |
| LEVANTE UD | 16/9 | 14/6 | 4/1 | 8/5 | 42/21 |

* En cada una de las columnas, los valores de la izquierda representan el número de inserciones totales de cada club, mientras que los valores de la derecha corresponden al número de publicaciones que tienen que ver exclusivamente con la actualidad de la entidad.
Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Comparativa del número de inserciones sobre cada club (3ª semana)

| | MARCA | AS | SPORT | M. DEPORTIVO | |
|--------------|-------|-------|-------|--------------|-------|
| GRANADA CF | 10/4 | 13/7 | 7/5 | 14/7 | 44/23 |
| GETAFE CF | 12/8 | 13/8 | 1/0 | 10/5 | 36/21 |
| R. VALLECANO | 12/9 | 20/10 | 5/4 | 18/9 | 55/32 |
| LEVANTE UD | 12/11 | 5/5 | 0/0 | 13/13 | 30/29 |

* En cada una de las columnas, los valores de la izquierda representan el número de inserciones totales de cada club, mientras que los valores de la derecha corresponden al número de publicaciones que tienen que ver exclusivamente con la actualidad de la entidad.
Fuente: elaboración propia

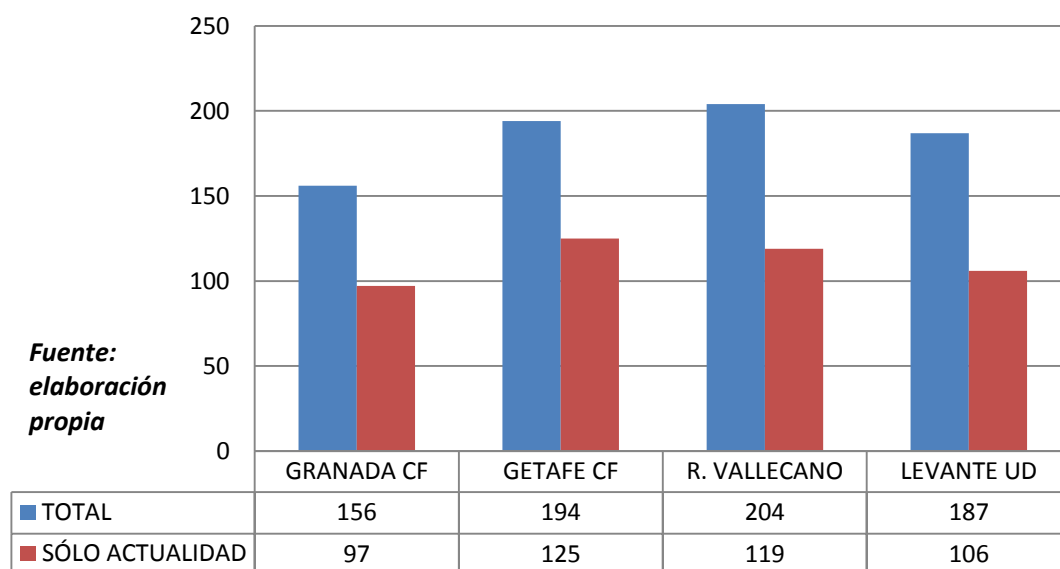
Tabla 6: Comparativa del número de inserciones sobre cada club (4ª semana)

| | MARCA | AS | SPORT | M. DEPORTIVO | |
|--------------|-------|-------|-------|--------------|-------|
| GRANADA CF | 12/9 | 12/8 | 3/2 | 8/6 | 35/25 |
| GETAFE CF | 15/12 | 18/15 | 3/1 | 10/7 | 46/35 |
| R. VALLECANO | 12/9 | 22/18 | 3/1 | 9/6 | 46/34 |
| LEVANTE UD | 17/7 | 21/6 | 10/2 | 19/6 | 67/21 |

* En cada una de las columnas, los valores de la izquierda representan el número de inserciones totales de cada club, mientras que los valores de la derecha corresponden al número de publicaciones que tienen que ver exclusivamente con la actualidad de la entidad.
Fuente: elaboración propia

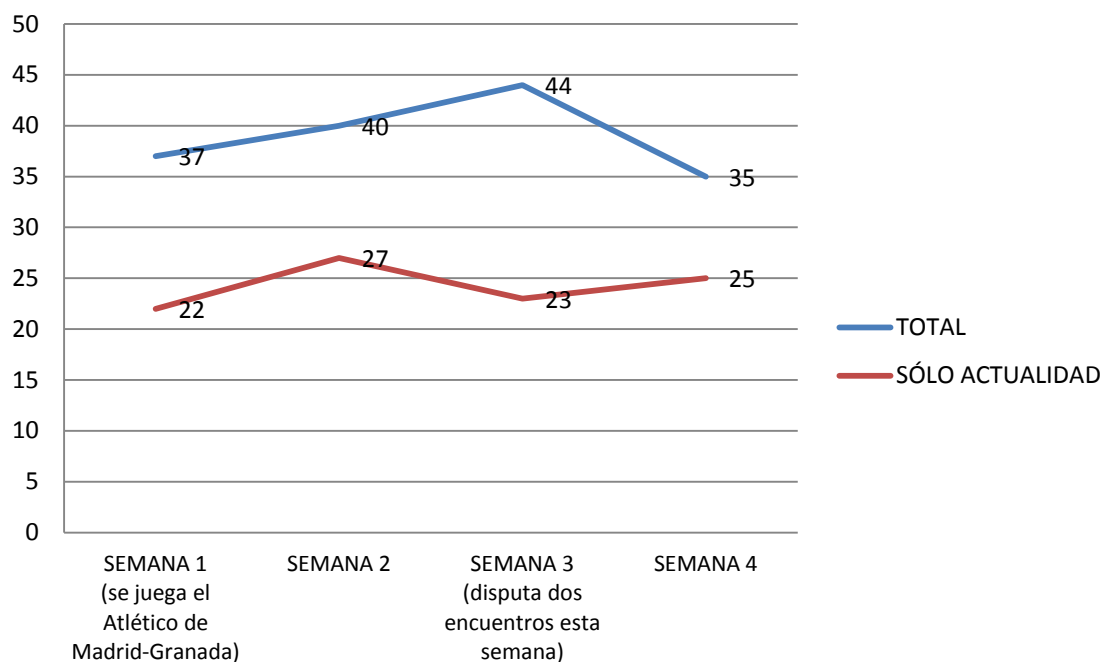
Anexo 3

Gráfico 5: Comparativa de inserciones entre los clubes analizados



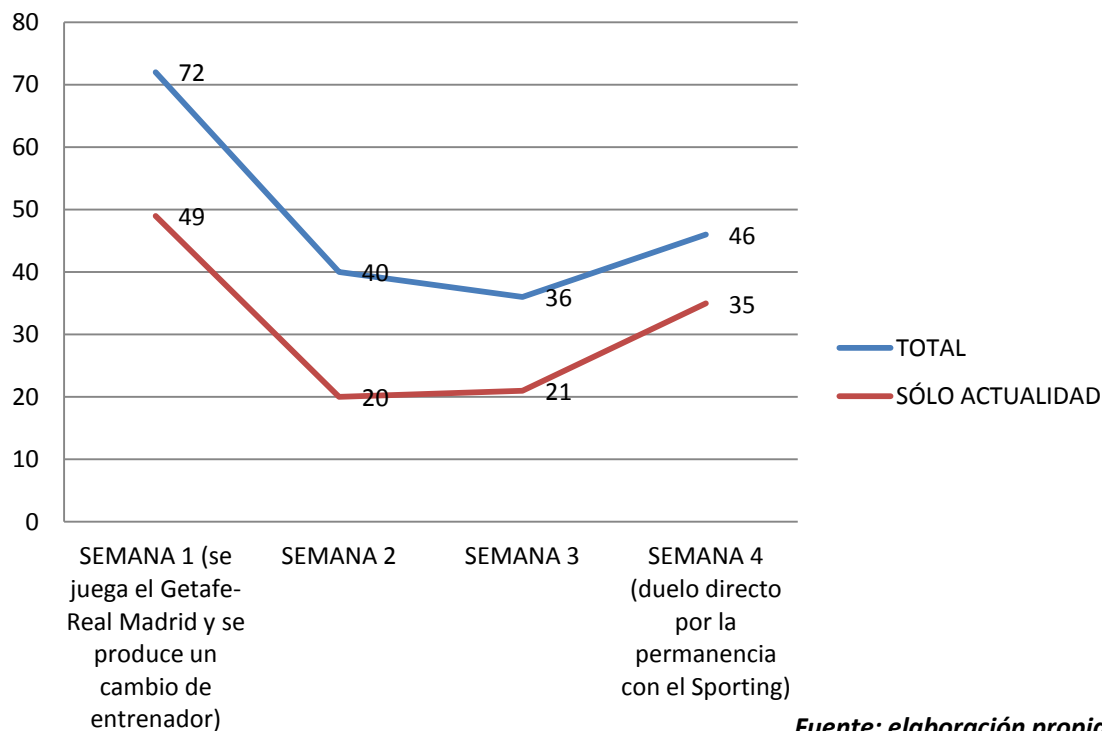
Anexo 4

Gráfico 6: Evolución de las inserciones sobre el Granada CF



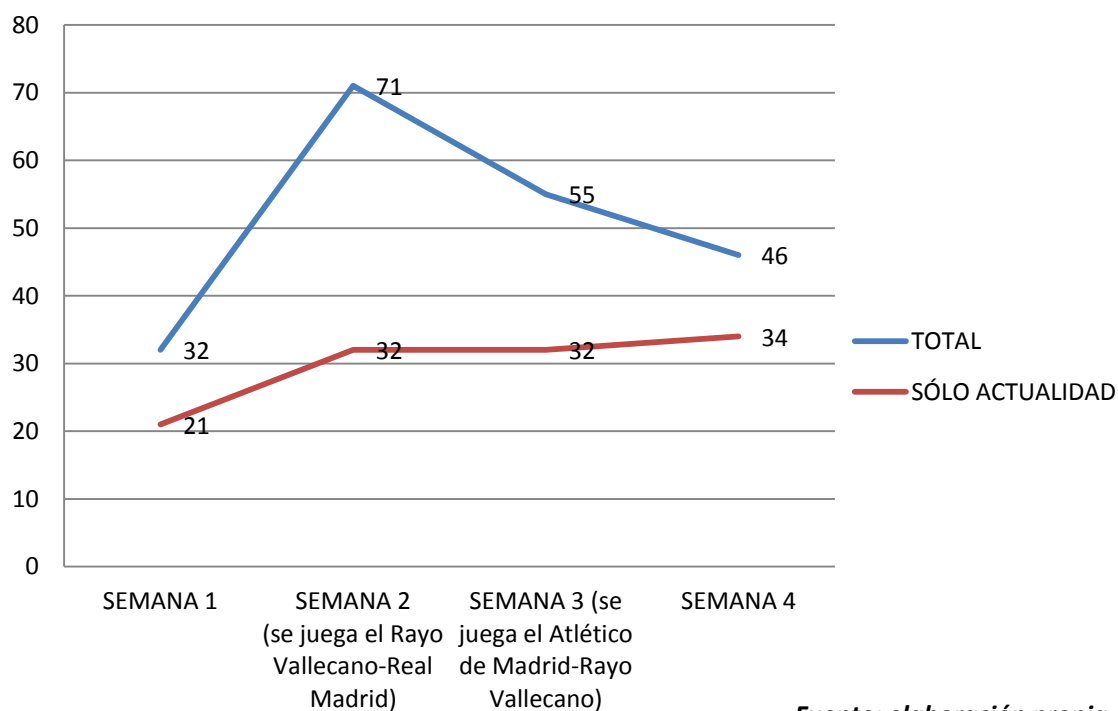
Fuente: elaboración propia

Gráfico 7: Evolución de las inserciones sobre el Getafe CF



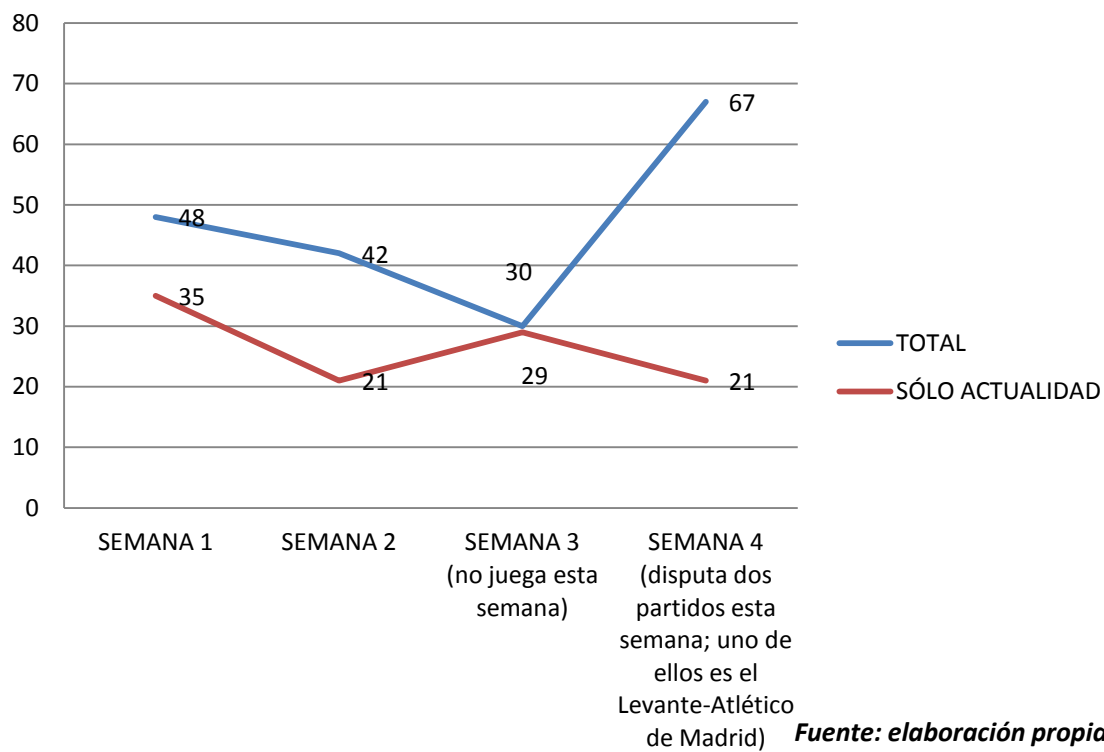
Fuente: elaboración propia

Gráfico 8: Evolución de las inserciones sobre el Rayo Vallecano



Fuente: elaboración propia

Gráfico 9: Evolución de las inserciones sobre el Levante UD



Fuente: elaboración propia

Anexo 5

Entrevista en profundidad a Alberto Gil (director de comunicación del Levante UD) completa

1. ¿El Levante Unión Deportiva tiene un plan de comunicación como tal, redactado y con un formato de manual?

Casi como cualquier empresa, el Levante UD tiene un plan estratégico de funcionamiento y, dentro de éste, que normalmente lo hacemos en periodos de tres años, hay unos objetivos y un manual de funcionamiento del plan de comunicación. Aunque a la hora de ponerlo en práctica, al ser un departamento que es tan voluble y variable sobre la marcha, respecto al planteamiento inicial pueden variar los objetivos, las situaciones o las circunstancias por muchos motivos; desde cuestiones externas, por lo que estén demandando o esté sucediendo en los medios de comunicación –que ahora sobre todo con las redes sociales cambia todo con una rapidez increíble– hasta lo que puede llegar a condicionar el tema deportivo, que lo hace totalmente.

Por tanto no es un planteamiento al uso en el sentido de tener un manual donde está el proyecto del departamento de comunicación y los objetivos y que se cumpla a rajatabla, sino que está dentro de un plan estratégico con los objetivos, las prioridades y cómo se ha de ejecutar, pero que evoluciona mucho y cambia durante el periodo de desarrollo del mismo.

2. ¿La estrategia de comunicación del club es a largo, medio o corto plazo?

Hay objetivos de todo tipo, desde el que se planea a medio plazo porque se considera que se tienen que cumplir unos objetivos en un periodo de tiempo corto puesto que las expectativas de éstos tienen que lograrse lo más rápido posible, y también hay otras más generalistas que llevan a proponerse que a nivel de comunicación en dos o tres años, o un año, se debe alcanzar un determinado cometido. Se alternan las dos, pero la fisonomía y la idiosincrasia de un departamento de comunicación consisten en tener que estar planteándose continuamente nuevos retos y objetivos e ir resolviéndolos muchas veces sobre la marcha.

Para cualquier planteamiento que se haga, evidentemente se tiene que saber dónde se está y adónde se quiere ir, y planificar cómo se tiene que llegar allí a nivel de comunicación. Pero la comunicación es tan viva, especialmente la de un club de fútbol –que todavía lo es más, porque al final esto no deja de ser un deporte en el que hay un partido todas las semanas y eso condiciona mucho–, que todo lo que rodea a este mundo y a un club de primera división hace que los focos en los que debemos trabajar, que no dejan de ser los medios de comunicación, también estén vivos.

Entonces, muchas veces tenemos que improvisar para resolver ciertas cuestiones porque no se trata de una estrategia en la que sea todo solamente nuestro, donde ejecutemos y nos olvidemos, sino que depende mucho de la relación con los medios o con la actividad deportiva.

3. ¿Cuál es el público objetivo prioritario para este departamento de comunicación?

Nosotros, como filosofía de club, hemos hecho una apuesta muy importante por el área social de la entidad; en concreto por regenerar la masa social y, en ese sentido, la apuesta fundamental ha sido por el niño, por lo que hemos denominado ‘*El club de los niños*’, y

llevamos ya cuatro temporadas desarrollando ese proyecto que pretende que se incorpore una masa social compuesta por un perfil de aficionado nuevo joven, niño y un poco más mayor, y que va bajo el paraguas de los nuevos valores y el nuevo modelo de club que estamos intentando desarrollar.

Tenemos para ellos promociones, actividades, la ‘*Grada El club de los niños*’ en el estadio y una agresiva campaña a nivel de abonos. El niño está pidiendo venir, y tanto los datos que tenemos de abonados como los datos que tenemos de asistencia por parte de esos niños son muy buenos y creo que ya estamos encontrando los primeros resultados de esa política que llevamos desde hace unos años con respecto a rejuvenecer la masa social. Por lo tanto, el foco es regenerar esa afición consolidando la que hay. No es excluyente; el aficionado de toda la vida tiene que seguir viniendo y tenemos que seguir haciéndolo partícipe del proyecto.

4. Tenemos claro que el fin último es el aspecto social, centrado sobre todo en el aficionado, pero: ¿la estrategia comunicativa prioriza la vía directa con el público (redes sociales, soportes propios) o prefiere hacerlo a través de los medios de comunicación de masas (por su capacidad de influencia en la opinión pública)? ¿Tal vez compatibiliza ambos métodos? ¿Cuál tiene más peso?

Para nosotros el peso a nivel comunicativo recae principalmente sobre el aficionado. De hecho, sobre todo al principio, cuando ascendimos, había una sensación de que el club y la afición estaban muy lejanos, por circunstancias como la situación institucional del club en aquel momento, el concurso de acreedores, etc. Había que aprovechar esa oportunidad en la que nos encontramos con un éxito deportivo que hacía que fuera el momento propicio para volver a juntar a la afición con el club y volver a destacar y a sacar partido de todas las señas de identidad del club y los rasgos que unían y hacían que el ‘*levantinista*’ se sintiera orgulloso del equipo.

Hemos puesto en marcha muchas campañas corporativas enfocadas en esa dirección. Desde el principio nos centramos en intentar recuperar esa cercanía y ese sentido de pertenencia al Levante UD, y eso era fundamental. Por otro lado, es cierto que en cierta medida eso también debía hacerse con los medios de comunicación, aunque creo que éstos son más como un vehículo para lograr el objetivo de cara a la afición, para llegar a ella.

Asimismo, está la otra rama que utilizamos, y que también es muy importante: los patrocinadores; el cuidado de los patrocinadores, estar pendiente de ellos y de cuál tiene que ser su presencia en los medios. Pero lo fundamental era tener claro qué estrategia hay que implementar para que nuestro mensaje llegue fundamentalmente a los aficionados. Eso ha sido clave para nosotros.

5. ¿Qué importancia tienen los medios de comunicación para el departamento?

Al principio, hace seis años, toda, desde luego; porque eran los vehículos de comunicación para que llegara el mensaje a los aficionados. Dependíamos en gran parte de los medios de comunicación, aunque gradualmente esa presencia no es que haya sido menos importante pero sí que va decreciendo dado que al final entendemos que nosotros también tenemos soportes propios con los cuales igualmente podemos comunicar. Y antes eso era mucho

más difícil porque no existían ni tampoco había por parte de las personas que tenían que recibir el mensaje una cultura de utilizar esos medios o el conocimiento de que estuvieran.

Donde hace unos años una estrategia de comunicación de un club se limitaba a gestionar los medios externos –que hoy todavía se sigue haciendo, lógicamente–, ahora la tendencia se basa casi en un 50%, o incluso más, en la producción de contenidos para los medios propios y poder llegar al aficionado. Hoy en día el club, con la web, la radio y la revista corporativas, etc. y fundamentalmente con las redes sociales, que va a una velocidad increíble, ese cometido no puede dejarlo de lado pues resulta muy importante ya que los medios tienen mucha trascendencia y mucha llegada, pero eso hay que equilibrarlo con la información que como club podemos soltar y que sabemos que normalmente va a llegar a los seguidores; y eso era un escenario que antes no se daba.

6. En ese sentido, ¿con qué objetivo concreto nacen los soportes y medios propios que el Levante UD ha puesto en marcha en los últimos años?

Hay que diferenciar entre dos situaciones: una cosa es lo que traslademos y que tengamos una buena relación con un medio o un periodista, y que éste a su vez transmita la imagen que queramos dar; normalmente el resultado es bueno pero puede no ser exactamente el que buscamos. Pero al final, con los medios propios te aseguras de que el mensaje que quieres mandar es exactamente ese, y eso al final otorga una facilidad muy importante para poder transmitir y desarrollar nuestra estrategia de comunicación.

Cuando un medio de comunicación distribuye, ya sea copiando parcial o totalmente nuestras piezas, o reelaborándolas a partir de las mismas, eso es un éxito. Totalmente. En ese sentido no es que haya que ser tolerante sino que hay que estar agradecidos. Nosotros ponemos la información al servicio de ellos para intentar aparecer el mayor número de veces y en las mejores condiciones, y todo lo que colgamos es para que sea consumido, bien por el aficionado o bien por el medio. De hecho, también tenemos una Sala de Prensa Virtual que es la herramienta que utilizamos para contactar con los medios, donde les colgamos todos los contenidos, ya sean sonoros, audiovisuales o de todo tipo.

En conclusión, no hay que pensar que ellos están maltratando nuestro contenido o que están copiando o haciendo un mal uso, sino que hay que estar agradecidos de que toda la información que podamos colgar la repliquen, siempre que no la desvirtúen. No obstante, en ese sentido todo lo que sea copiar o reeditar una información que ha salido del club, a mí me parece que es un éxito, porque de esta manera el mensaje que llega es en su totalidad el que hemos lanzado nosotros.

7. Y al hilo de esto, ¿se monitorizan las cifras de ‘audiencia’ de los medios propios? ¿Qué cifras se barajan exactamente?

Sí, se monitorizan, pero ahí cada uno tiene su particularidad. En la radio, por ejemplo, puedes contar el número de descargas *online*; sin embargo tenemos la mala suerte de que la emisora con la que tenemos acuerdo no está auditada en lo respectivo a estos datos, por lo que es difícil medir qué número de oyentes tenemos en el contenido que hacemos en FM, la radio convencional, tanto el programa diario como las narraciones. Es una cosa que hemos intentado resolver pero no es fácil.

De otro lado, todo lo que sea un soporte *online* está totalmente mecanizado y tenemos el dato tanto de nuestra web corporativa como de los vídeos que colgamos en el canal de *YouTube*. Hacemos rankings de vídeos, intentamos conocer por qué un determinado vídeo ha sido el más visualizado o por qué no; contemplamos variables como la duración, el contenido, edición, postproducción... También en el caso de la revista *online* se puede monitorizar el número de lecturas.

Nuestra responsabilidad no es colgar el contenido y olvidarnos sino intentar optimizarlo al máximo para tratar de replicar el que mejor salida tenga, y con tal de ello todos esos datos son fundamentales para sacar conclusiones luego a nivel interno. Así que la clave es producir, y para hacerlo con la mayor calidad y optimizar los recursos con el fin de que tengan la mayor trascendencia posible es necesario estar siempre encima sabiendo si el contenido que se está haciendo es productivo o no.

Obviamente, cuando el tema deportivo va bien, todos los departamentos del club salen beneficiados: el departamento de marketing, el departamento comercial, el departamento de comunicación... Eso ya aporta una trascendencia y una visibilidad porque está generando una corriente positiva y de emoción, de optimismo, que hace que la gente compre más nuestro producto. Por otro lado, no sólo dependemos del plano deportivo, por eso tenemos la obligación de intentar sacar el mejor producto posible para que al aficionado le llegue, y en ese sentido los medios propios ofrecen mucha visibilidad. Es verdad que en redes sociales vemos que vamos aumentando de manera escalonada y rapidísima el número de seguidores, y eso es una realidad, aunque también entiendo que entra dentro de una tendencia generalista. Pero cuando encontramos un producto con el que damos en el clavo, que vemos que por el perfil que tenemos de aficionado la gente lo consume, intentamos replicarlo porque sabemos que al fin y al cabo es el que más llegada tiene. Por eso es tan importante el trabajo de análisis interno con la finalidad de intentar buscar la mayor repercusión posible.

8. ¿El departamento ofrece informaciones diferenciadas de lo que publica en los medios propios y la web corporativa a los *media* y a los periodistas? ¿La Sala de Prensa Virtual alberga algún tipo de contenidos que no esté disponible para el público general en el *website*, o sea, que esté exclusivamente al abasto de los profesionales de la información?

Nosotros utilizamos la Sala de Prensa Virtual para que sea la manera de comunicarnos con los medios de comunicación y facilitarles en el menor tiempo posible la información. Todo el contenido que hace y que produce el club se cuelga ahí con la intención que les llegue mediante el sistema de alarmas que tienen (hay periodistas que están dados de alta con las alarmas para cualquier contenido, y a lo mejor las radios están solo para los audios, etc.). El objetivo es que sea un vehículo lo más eficaz posible para entablar una relación con ellos mucho más fácil de manejar para éstos, cercana e inmediata, así como para que el medio que por el motivo que sea no pueda acudir a una rueda de prensa o a cubrir una determinada información pueda acceder a la misma.

En la Sala de Prensa Virtual, efectivamente, se puede encontrar, además de lo mismo que en la página de inicio abierta al público, contenidos en bruto y también algunas piezas que sólo se alojan ahí por estar destinadas únicamente a la prensa. Se trata de que esté disponible un producto –editado o no– que satisfaga y sea operativo para un medio de comunicación, y ahí entra todo. Por ejemplo, si se sube una noticia a la web sobre un acto, y ese artículo incluye dos fotografías de ese mismo evento, a lo mejor aquí se les facilitan 25. No es el mismo contenido

porque ahí damos un material en bruto para que los medios trabajen y que probablemente nosotros no editemos para nuestros soportes propios.

9. ¿La visibilidad mediática del Levante UD es la deseada, está por debajo o supera las expectativas?

Creo realmente que está por debajo, por varios motivos; probablemente porque nosotros como departamento seguro que hemos hecho cosas mal, hay que hacer examen de conciencia y exigirse más, pero por otra parte también condiciona mucho esa presencia el mapa comunicativo en cuanto a medios de comunicación.

Ese mapa tiene fundamentalmente dos pilares que considero que condicionan mucho el hecho de que al final se obtenga repercusión mediática o no. Por un lado está la presencia en la liga española, que para un club es buenísimo y, de hecho, otorga una visibilidad y una trascendencia totales; pero esa trascendencia y esa visibilidad son a la vez limitadas porque por el tipo de periodismo que se hace hoy en día los clubes del perfil del Levante UD, incluso aunque sean un poco superiores, aparecen muy poco en los medios de comunicación nacionales. Es verdad que al final, en momentos determinados se logra visibilidad, sobre todo cuando se juega contra grandes clubes o en grandes partidos o se es noticia por algo importante, pero en el día a día por así decirlo se pierde mucha presencia; y a eso por mucho que se trabaje (nosotros lo trabajamos a nivel interno) es muy difícil llegar, es una cuestión que cuesta.

En el aspecto más cercano, que sería la visibilidad en los medios de comunicación valencianos, creo que la visibilidad es buena, porque la relación con ellos es buena. Tenemos presencia tanto en las radios como en los periódicos *online* o la prensa escrita, pero condiciona mucho la no existencia de un canal autonómico puesto que el principal motor –no sólo a nivel deportivo– en la comunidad era RTVV. De hecho, al aparecer 20 segundos en el informativo de *Canal Nou* te dabas cuenta, palpabas en la calle que todo el mundo lo veía, y hoy en día, al no estar ese generador de contenidos que llegaba a todo el mundo, hace que perdamos una presencia y una posibilidad muy grande de llegar a todos nuestros aficionados. Y ese problema, que no sólo es del Levante UD sino que afecta a todo, conlleva que se ha perdido una herramienta para llegar a todo el mundo, lo que condiciona mucho esa visibilidad. Por eso quizá es tan importante la creación de medios propios, al no existir ese canal de televisión autonómico que sabías que te aseguraba la llegada a tus aficionados.

10. ¿Cómo influye en la entidad el logro de una mayor visibilidad mediática?

Es trascendental. Afecta de manera directa, ya que debes tener una visibilidad primero para trasladar lo que eres y luego para transmitirlo con calidad, porque no vale solamente aparecer en los medios sino que hay que intentar hacerlo el mayor número de veces posible y en las mejores condiciones posibles, la más beneficiosas. Además, otras cuestiones relevantes van desde lo que supone poder mandar nuestros mensajes a nuestros aficionados, por un lado, al igual que al resto de la sociedad valenciana (nosotros tenemos que estar implicados en la sociedad valenciana y tenemos que ser un referente como institución, como club centenario y como club decano), hasta cosas tan obvias como que entre un patrocinador en la camiseta o en cualquier otro sitio y tengamos que trabajar para que ese patrocinador entienda que tiene un retorno mediático que es favorable a su marca. Al final, esa visibilidad es fundamental para el club.

11. ¿Qué objetivo persiguen eventos como los ‘Premios Granota’ a la prensa o el partido de Navidad entre trabajadores del club y periodistas?

Los premios periodísticos surgen por el distanciamiento que había con la prensa. Los clubes están cambiando conceptualmente y están siendo mucho más aperturistas en todos los sentidos; hasta en cuestiones tan ‘sagradas’ como era hasta hace unos años un vestuario, hoy en día se pueden observar muchas fotos y contenidos de lo que ocurre allí dentro. Y es verdad que al final esa relación con la prensa tiene que ser fluida, amable, continua, aun con momentos de más o menos tensión, pero que lógicamente es en definitiva nuestro vehículo de comunicación. Así que se nos ocurrió la idea, aparte del partido que hacemos u otras acciones que van desde desayunos a comidas con ellos, de crear esos premios periodísticos ya que consideramos que nadie se había parado a valorar el esfuerzo que ellos hacían por comunicar e informar de los clubes, y en concreto de nuestro club, día tras día. Y es cierto que el periodista agradece que alguien le reconozca ese trabajo que hace durante mucho tiempo.

Es un tema complicado que yo creo que no hacen muchos clubes, porque cuando se premia a medios de comunicación o a periodistas surgen muchas susceptibilidades y se hieren muchos egos. No es fácil, pero con el paso del tiempo estamos muy contentos de que se hayan consolidado y de que se pueda reconocer el trabajo de la prensa; es un momento en el que todos nos paramos y les damos las gracias por habernos ayudado a conseguir un determinado objetivo, porque sin los medios muchas veces sería muy difícil lograrlos, especialmente en el caso de un club de fútbol.

Tanto esa como también otras iniciativas que lanzamos al estilo de cursos de comunicación a nivel interno, etc. son acciones que hacen que la gente que está en un club entienda más a los periodistas e intentamos que a través de ellas los periodistas entiendan más cuál es la manera de funcionar de un club.

12. ¿Se evalúan los resultados de la política de comunicación implementada? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Cómo?

Sí que se evalúan. Tenemos herramientas a nivel interno. Algunas en el día a día, otras cuyos análisis se hacen cada ciertos periodos y sobre todo algunas externalizadas que se hacen principalmente una vez al año. Es una herramienta fundamental para saber más sobre la estrategia de comunicación diseñada. Cada día es más importante no solamente desarrollarla sino saber qué repercusión ha tenido, dónde y de qué manera, porque si no, no tiene sentido. Es una cuestión que en los gabinetes de comunicación está desarrollada, pero creo que ahí queda camino por hacer y que a la figura de los que yo denomino «*controller*’ de los medios de comunicación» y de la repercusión y demás le queda mucho camino por hacer y se desarrollará todavía mucho más. Aunque hoy en día estamos preocupados por ello y ya se hace, preveo que le queda un trecho para profesionalizarlo un poco más, pero es evidente que se tiene que conocer el tratamiento con datos, no sólo observando y escuchando; así te haces una idea, pero lo mejor es tener datos sobre la mesa para saber analizar exactamente la repercusión que ha tenido tu club y en qué condiciones en todos los medios y en todos los soportes.

Anexo 6

Entrevista en profundidad a Emilio Nadal (jefe de prensa del Levante UD) completa

1. ¿Cuál es el objetivo del área de prensa dentro de la estrategia comunicativa global?

Los departamentos de prensa de los clubes de fútbol están teniendo en estos últimos años bastante más peso y trascendencia, porque son los que deberían comunicar la estrategia de la entidad y trasladar, por una parte, la identidad del club y, por otra, ejercen también de nexo de unión. Yo siempre he planteado que somos como ‘cordones umbilicales’ entre la prensa y los jugadores.

Creo que tienen trascendencia desde esos dos puntos de vista; de una parte, toda la estrategia de comunicación del club debería canalizarse por ahí (aunque no siempre se consiga), y por otro lado está la relación que tenemos con los medios de comunicación como vínculo, que muchas veces no se comprende pero yo entiendo que nuestra función es esa: servir de nexo de unión con los periodistas y la prensa en general.

Al final hay una parte del club que son nuestros jugadores, y que potencialmente tienen importancia por ser quienes más están en contacto con los medios de comunicación. Esa parte hay que cuidarla mucho. Esto es algo muy teórico, porque a veces es difícil.

2. ¿Con qué objetivo y por qué nacen los soportes y medios propios que el Levante UD ha puesto en marcha en los últimos años?

Creo que eso va relacionado con el contexto en el que nos vemos envueltos. Yo, por ejemplo, llevo diez años ejerciendo como jefe de prensa y hay un salto evolutivo impresionante con las redes sociales. Cuando estaba en el CD Castellón en 2005 las redes sociales no habían entrado todavía en el fútbol; y sin embargo ahora han entrado con fuerza.

A fin de cuentas, se trata de adecuarse al contexto social en el que nos encontramos. No hay más remedio. Sobre todo la gente más joven, los nativos digitales, están consumiendo y demandando un nuevo sistema, un nuevo perfil de comunicación, unos nuevos contenidos, y creo que tenemos que adecuarnos a ellos. Por mi parte, lo que trato es de dar respuestas y ubicarme en el escenario en el que estamos ahora.

La gente consume información a través de todos los medios y, en cierta manera, equiparan las publicaciones corporativas a las de un medio de comunicación más, como los tradicionales. Cuando entré en el gabinete de prensa del CD Castellón, donde ya había una web pero no estaba muy desarrollada, me planteé que evidentemente la información y los contenidos que iba a sacar no serían los mismos que los de un periódico sino que sería más ‘light’, más ‘blanca’, pero también buscaba que la gente, el aficionado, pudiera entrar y leer. Entonces, cuando me trasladé aquí, al Levante UD, donde la web ya funcionaba por sí sola, la idea era la misma: que a quien le apetezca leer, pueda leer pero que también pueda oír un audio si lo desea o seguir la rueda de prensa del entrenador en vídeo (incluso en directo).

Teníamos claro que nuestra función no era la de especular con posibles fichajes y demás, por ejemplo, pero intentábamos que el aficionado supiera que día a día, si entraba, iba a encontrarse con información sobre el club, una información diferente. Pero lo importante es que

si quieren leer, escuchar o ver, lo tienen al abasto, lo mismo que la revista virtual, que es más atemporal.

3. ¿Qué importancia tienen los medios de comunicación para el departamento?

Ese es el tema complicado, porque en realidad ellos amplifican todo lo que le está aconteciendo al club y, lógicamente, a veces hay un choque de caracteres en cuanto a lo que a ellos les interesa más y lo que nos puede interesar más a nosotros que salga publicado. Creo que tienen una trascendencia importante porque al final están trasladando una parte de lo que le está sucediendo a la entidad; en definitiva, el día a día de un club. Pero a día de hoy estamos entrando en un periodismo amarillo y se están obviando muchos temas que para mí son fundamentales dentro de lo que es la relación con la prensa o el contenido que se tiene que elaborar, y esto en mi opinión es preocupante. Estoy hablando ahora quizá desde el otro lado, pero yo también he estado en prensa y creo que ha habido ahí una evolución.

También considero que debería haber una comunicación más fluida de la que hay, pero es bastante difícil establecer esa fluidez porque al final los intereses son difíciles de casar. Aun así, creo que es un área importante porque transmite lo que está pasando y puede generar opinión; pueden causar problemas o, por otra parte, pueden no provocar ningún problema e ir todo muy bien. Puede resultar beneficioso, aunque personalmente no creo que haya que buscar el beneficio sino que habría que ser consecuente y realmente plantear lo que está ocurriendo, pero entiendo que hay siempre ‘tiras y aflojas’ y que el interés del uno no siempre coincide con el interés del otro, y encajarlo en su justa medida es complicado.

Pero creo que tienen mucha relevancia porque generan opinión pública y corrientes de opinión; la gente les escucha, les ve, les lee o se informa a través de sus dispositivos digitales, pero el caso es que producen contenidos que llegan al público y, en consecuencia, es un tema que hay que tratar muy bien.

4. En ese aspecto, ¿el contacto con los profesionales y medios es frecuente? ¿Hay un trato cercano y continuado o simplemente los periodistas van, cubren la noticia, se marchan y ya no se vuelve a entablar relación con ellos hasta la próxima ocasión en la que haya algo que contar?

En mi caso es más fluido porque estoy en contacto con ellos diariamente. Trabajo con el primer equipo, en los entrenamientos, las ruedas de prensa, etc. y además, habitualmente a lo largo de la semana hay bastantes comparencias, por lo que trato mucho con ellos tanto físicamente, porque vienen aquí, como por vía telefónica o *Whatsapp*, porque me suelen preguntar. Aun así, como he comentado, a mí me gustaría que la relación fuera más fluida dentro de los términos profesionales porque yo he trabajado con muchos de estos periodistas, pero da la impresión de que al saltar a la parte del club se generan una serie de incertidumbres y dudas. Uno de los temores que ellos plantean es la negación de la información, pero tampoco creo que el Levante UD niegue información o entrevistas a algún jugador, excepto casos excepcionales. No obstante, es un tema que me preocupa, ya que reitero que debería haber más fluidez por ambas partes.

5. ¿Influyen los soportes oficiales, ya sea de manera directa o indirecta, en la cobertura que hacen del club los *mass media* tradicionales? ¿Y en los no tradicionales (nuevos medios digitales)?

El caso del fútbol no es comparable a otros ámbitos. Yo he estado en periódicos y a veces se transcribían tal cual notas de prensa emitidas por gabinetes (por ejemplo las que remitían partidos políticos). Nosotros no generamos eso; es verdad que hay una parte de lo que sale en nuestros medios, como alguna entrevista, de lo que se pueden hacer eco los periodistas, pero no al completo. Al final hay determinadas informaciones que son difíciles de controlar desde nuestra posición. Por eso considero que sí que hay un perfil de información del día a día que les sirve como soporte, pero no el total.

Es difícil gestionarlo porque en ocasiones ofreces una información que da pie a una mayor indagación por parte de los medios, y a veces esa información rebota, y rebota mal, pero también han proliferado por otra parte muchos medios digitales que se nutren de otros contenidos, así que nosotros ahora tenemos más inmediatez, dado que la información se cuelga inmediatamente en la página web, que además de ser un portal corporativo ofrece la información al momento, y eso propicia que muchos de los contenidos sean aprovechados tal cual por estos medios. Y está bien, porque es una información que sale directamente del club y, en ese sentido, no va a generar mucha controversia.

Los gabinetes de comunicación en el fútbol no tienen nada que ver con los de otros campos; es muy difícil manejar bien esa información y, sobre todo, ser capaz de trasladarla es tarea casi imposible puesto que hay muchos intereses detrás y no se puede controlar todo. Pero sí que hay una parte que sirve por la inmediatez que tiene y porque genera declaraciones y todo lo que conlleva el día a día del club.

6. ¿Se evalúa el nivel de atención de los medios hacia el equipo? ¿Y la calidad de esa atención?

Sí que se suele mirar. Al fin y al cabo existen una serie de medios que habitualmente están haciendo información sobre el club, en algunas ocasiones partiendo de la nuestra, pero también con elaboración propia. Unos días puede ser mejor y otros peor, pero eso forma parte de la dinámica. Se establece un control de calidad y cantidad, tanto en medios escritos como en emisoras de radio y televisiones; con este último grupo lo tenemos más complicado para conseguir visibilidad actualmente tras el cierre de RTVV. Se observa quién incide más y quién menos, las líneas editoriales (que a veces pueden ser cambiantes), etc.

Al final ejercemos en cierta manera como una agencia. Hemos llegado a detectar incluso medios en los que se copian nuestros contenidos y artículos y ni siquiera se firma la autoría del club. Es cierto que en estos casos el éxito es rotundo, ya que el mensaje que queremos lanzar llega en su totalidad y no va a dar problemas, pero al menos sí que pedimos que se reconozca la procedencia.

Como decía, controlamos todo esto e influye, por ejemplo, en las acreditaciones, en el número de periodistas acreditados que puede enviar cada medio. Sin embargo, no llevamos una estadística sino que hacemos un seguimiento diario; donde sí que hacemos informes periódicos es en *Twitter*, fijándonos especialmente en los '*tuits*' que alcanzan una mayor trascendencia porque esto ofrece información sobre la línea a seguir, gracias a las herramientas que pone esta red social a nuestro abasto en este aspecto.

Aparte, nosotros tenemos claro que tenemos que ofrecer información a todos, pero si percibimos que un medio nos presta más atención y consideramos que están haciendo un buen trabajo y una buena cobertura, intentamos también que tengan alguna contrapartida.

7. ¿Se tienen en cuenta los criterios periodísticos y las rutinas de cada tipo de medio (radio, televisión, prensa escrita), especialmente los horarios, para la elaboración de las informaciones?

En el caso de la web y el día a día intentamos que por las mañanas entre casi todo, porque considero que los programas de radio y televisión del mediodía ya tienen que tener esa información. En televisión, si se quiere que llegue a las cadenas nacionales, hay que enviárselo por la mañana temprano. Muchas veces incluso colgamos los brutos a la Sala de Prensa Virtual para que los profesionales puedan disponer de ellos y luego ya los retocamos y elaboramos nuestras propias piezas. Los periodistas registrados en esta herramienta tienen unas claves para acceder y les llega un aviso cada vez que subimos algo, así pueden entrar y descargar los contenidos. Dependemos de los horarios de los medios; un medio escrito tiene todo el día, pero si las radios que nos interesan porque nos siguen se condensan entre las 13:00 h. y las 16:00 h., les tienen que llegar los audios a tiempo. Intentamos que lleguen antes de que ellos empiecen. Y cuando se trata de una información relevante de última hora, les aviso a través del teléfono móvil o del *Whatsapp*. Del mismo modo, cuando nos avisan de que necesitan cualquier cosa, se la enviamos inmediatamente.

8. ¿El departamento ofrece a los *media* y a los periodistas informaciones diferenciadas de lo que publica en los medios propios y en la web corporativa? ¿La Sala de Prensa Virtual alberga algún tipo de contenidos que no esté disponible para el público general en el *website*, o sea, que esté exclusivamente al abasto de los profesionales de la información?

Sí, subimos a la Sala de Prensa Virtual no sólo las piezas que publicamos en abierto en la web, sino también los audios y brutos o fotografías, etc. que los periodistas pueden descargarse en exclusiva, ya que no tiene acceso cualquiera. Esta herramienta nace con la vocación de que esté solamente dirigida a la prensa y que los contenidos que se albergan ahí estén al abasto de cualquier profesional. Por eso hay contenido que es exclusivo para los medios y que no aparece públicamente en la web. Ofrecemos ambos tipos de contenidos: la información ya tratada por nosotros, que es la misma que aparece en la web, por una parte, y por la otra brutos, materiales e información en exclusiva.

No obstante, y al margen de esta cuestión, creo que en el momento actual, en el que la información se consume a través de un sinfín de canales, ésta se ha de ofrecer a través de todos ellos; por ejemplo, la atención del público en redes sociales crece gradualmente cada mes, y hay que compartir los contenidos a través de ellas.

9. ¿Se monitorizan las cifras de ‘audiencia’ de los medios propios?

Sí, controlamos el número de visitas a la web o a la revista virtual, los oyentes de la radio corporativa y las visualizaciones de los vídeos. Es cierto que fluctúa mucho; por ejemplo, recuerdo cuando estaba aquí Keylor Navas que cualquier historia que se hiciera con él como protagonista, ya fuera escrita, en formato sonoro o audiovisual tenía un gran éxito. También sucedía lo mismo con Caicedo, Koné, Obafemi Martins...

10. ¿La visibilidad mediática del Levante UD es la deseada, está por debajo o supera las expectativas?

Siempre se busca que haya más información. Nunca es suficiente. Pero hay que tener en cuenta la situación; nosotros estamos en una ciudad en la que convivimos con el Valencia CF, que tiene un peso importante, y el porcentaje de fuerzas y la correlación no son las mismas. Echamos en falta, en cierta medida, que haya un poco más de movimiento alrededor del Levante UD, aunque también reconocemos que en parte lo tenemos que generar nosotros y ayudar. Esto no sólo ha de hacerse desde el plano comunicativo, sino que también hay que ganárselo desde el plano deportivo; no es lo mismo estar en primera división que en otra categoría. Pero al margen de esto, creo que nosotros les estamos ofreciendo mucha información de la que poder hablar y que poder utilizar. Podría haber más representatividad.

11. ¿En base a qué criterios se escoge quién va a ser el portavoz del equipo o del club en un acto, en una conferencia, en una rueda de prensa o después de un partido (especialmente cuando las cosas no han ido bien)?

Las ruedas de prensa del entrenador son inamovibles, pero aparte de esto, en otro tipo de comparecencias se busca a la gente que haya tenido protagonismo, como el goleador en una victoria o el que celebra alguna efeméride. Intentamos que vayan rotando, pero también conocemos el carácter de cada uno y sabemos cuándo puede salir cada uno porque está más tranquilo. Se busca a gente que tenga la suficiente personalidad como para transmitir un mensaje positivo, tanto en momentos malos como en los buenos.

Cuando las cosas van mal se saca a gente que sabemos que va a dar la cara; esas ocasiones son peores, más complicadas, pero se elige a personas que están más comprometidas, que llevan tiempo en el club y lo sienten como suyo, que dominan mejor los discursos, que controlan mejor los tiempos, que tienen personalidad, que no se cohíben tanto, no se ponen nerviosos, que son veteranos y experimentados, que no van a meterse en líos, etc. Cuando las situaciones son tensas se echa mano de este tipo de representantes.

En campañas institucionales o situaciones decisivas se busca principalmente a los capitanes y pesos pesados del vestuario para lanzar los mensajes, pues sabemos que el público les va a escuchar y que tienen credibilidad y son respetados por la afición.

12. Los días que no hay partido (entre semana), ¿se acercan muchos profesionales al estadio para ‘buscar la noticia’, como se hacía antaño, o más bien se basan en las informaciones que produce el departamento? ¿Llaman mucho por teléfono para contrastar o completar la información? A las ruedas de prensa que se organizan estos días, ¿acude mucha gente o esperan a que el departamento ‘suba’ el vídeo?

Cuando los entrenamientos se hacen en la Ciudad Deportiva de Buñol, hemos detectado que viene menos gente. Las redacciones se han reducido, la crisis que ha llegado a los medios de comunicación ha hecho que haya menos personal en plantilla, y no se llega a todo. En el estadio y las oficinas es distinto, porque al estar en Valencia, se acercan más.

En cuanto a las ruedas de prensa, hemos cambiado la estrategia y las estamos haciendo nosotros por la razón de que los periodistas no venían. No es por vetar o filtrar la información, sino que el motivo es simplemente que no venían. Para llevar a un jugador a la sala de prensa y que no haya nadie, decidimos hacerlas nosotros y enviarlas a los medios.

No obstante, sí que vienen a pedir información sobre algo o a ‘pulsar’, a buscar la noticia o la primicia para hacer otro tipo de informaciones, especialmente cuando está abierto el mercado de fichajes. El periodista está en acción todo el día, está muy activo, y aunque haya una rutina, siempre está pendiente de lo que puede ocurrir. Al fin y al cabo es la esencia del periodismo. Aunque creo que no deberían caer en el periodismo amarillo, pero también entiendo que vengan a hacer otro tipo de piezas y reportajes.

13. ¿Hay una agenda de prensa debidamente actualizada?

Sí, la hay. Son los contactos de la gente con la que tratamos día a día.

9. *EXECUTIVE ABSTRACT*

‘Analysis of the communication departments as a tool for media visibility of sports organizations: the case of Levante UD’

Introduction

Football has become one of the sports that reaches more influence in society and in the media. That’s why in a globalized world in which Information and Communications Technologies (ICT) have erupted with tremendous force in the communicative level, and where organizational communication represents a strategic value for companies and organizations, football clubs should apply trends with years of experience in other fields of economic activity, and this includes the information and also the relationship with the mass media.

Theoretical framework

Organizational communication seeks to establish a dialogue with its audience and requires also rely on the media to spread their messages. The goal, besides creating a positive image of the brand, is to keep closely informed the follower and other audiences who influence the future of the club (Mediavilla 2001).

Communication departments are implemented professionally in football in the 80’s, both because of the commercialization of the sport and its conversion into show business as a result of its conversion to SAD (*‘Sociedad Anónima Deportiva’*), that transforms clubs in companies and professionalize brand management (Sotelo 2001). From the turn of the century, with the so called ‘dotcom boom’, clubs begin to launch their corporate websites and incorporate into staff reporters to manage professional and journalistic way the content of these web pages (Olabe Sánchez, 2012).

The mass media, thanks to its capacity to penetrate in society and make the representation of reality, are the ideal scenario where projecting the values of sport, which are shared by the clubs (Martínez, 2012). In addition, sports news programs are one of the areas that have grown the most. Their leaders see journalism as a business and implement a business strategy that consists in maximizing audiences to attract more investment and achieve higher advertising revenues; all this affects the selection of themes (Casanova, 2009).

Communication departments and press offices are responsible to project communicatively the intangible company values such as mission, vision and culture and also are in charge of the promotion of the company through creative initiatives that can generate positive news about the organization that are susceptible of achieving to be published (Olabe Sánchez 2015). So, relations with the media remain the priority because they are understood as privileged channels to reach most of the public. The actions taken by these departments are

mainly aimed at drawing the attention of the media with the intention of influencing the making of agenda setting and public opinion (Olabe Sánchez 2015).

This causes the profile of press officer responding to a person who knows the journalistic environment, routines and criteria. On the other hand, the emergence of ICT has revolutionized the information landscape. It has completely transformed the relationship with the media and has blurred the borders between source and emitter; it has been diluted mutual dependence because the clubs have launched own supports that allow them to be in permanent contact with their audiences without relying on traditional media.

Objectives and hypothesis

This study begins with the intention of analyzing the media coverage of the actions promoted by communication departments. It's based on the concrete example of Levante UD and it wants also to observe the level of attention captured by football clubs whose media attention is minor because of their humble status and to assess the role played nowadays by communication departments for the media visibility of its entities.

With these objectives by reference, certain initial hypotheses arise: communication departments have an important influence on increasing media visibility of football clubs, especially in less mediatic ones; despite the boost they bring to their entities, this attention can never compare to other leading clubs; but these organisms play a crucial role in covering the daily news of these organizations because they facilitate the work of journalists especially today, when the profession is in a moment of weakness and precariousness. In addition, this sphere may represent a new avenue of employment for information professionals.

Methodology

The methodology of work is based primarily on the quantitative approach but it also includes qualitative observation.

Quantitative analysis looks at the number of references published in the media about those communication actions organized by the communication department of Levante UD during the period between 11 April and 8 May 2016. The media reference are the digital versions of the four leading Spanish sports newspapers and too the most important in the region; also the major national television channels.

This is because the trend towards digitization of media is something already consolidated and consumption of information through the Internet increases every year vertiginously and television still attracts great masses of audience. In addition, the office's own media examined work across the network.

However, for greater fidelity, they have been cleared of the scale and statistics the contents that directly refer to the matches of league competition, because the traditional media send their own employees to cover those events, so they don't need to be guided by what the department emits. At the same time it has been observed the presence in the media of entities with similar characteristics during the same time interval: Granada CF, Getafe CF and Rayo Vallecano de Madrid.

The qualitative view of this study has focused on the type of pieces produced and the themes that prevail in the selection of the media analyzed. It has been complemented by the method of 'participant observation' and two in-depth interviews with Alberto Gil, director of communication of Levante UD, and Emilio Nadal, press chief of the same entity.

The results

Levante UD published through its own supports a total of 164 pieces during the interval studied, of which 107 corresponded to corporate issues and to the first team. Alberto Gil, the dircom, explained that for them the weight at communicative level leans mainly on the fans and he thinks the media are like a vehicle to reach them.

Out of a total of 100 pieces emitted by the club through its corporate website, 69 are edited in written format and 18 are edited in audiovisual format. It's found that even in the digital level writing texts remains the communicative action preferred by the communication department. Published videos mainly include statements and press conferences or training plans.

Emilio Nadal, the press chief, admits that the press offices act in a way as agencies within a media landscape in which the templates are down and the crisis of the media has made fewer staff. The analysis shows that, of the 154 pieces that the media have published regarding the daily news of the club, the work of the department of communication influences somehow in approximately two thirds of them. In addition, 43% (66 news) show a clear influence, total or relative, regarding the contents published by the club through its various official media.

The theme most attracts the traditional media is controversial, followed by periodic declarations, casualties, injuries and suspensions and, finally, calls, in this order. These are the main issues dealt by the media at the expense of those content submitted by communication departments.

In the comparative analysis between teams with similar characteristics results show that the level of media attention achieved by the four selected teams is quite similar and is in very similar figures. Levante UD does't reach the average calculated between the four clubs

analyzed, but the difference is only 6 pieces in four weeks, which represents a 5.15% negative, something that fits well within tolerance.

During the observation process was possible to check that Levante UD only drawn attention of the mass media to the occasion of the controversies or in the days before and after an important game against a ‘big’ team; in addition, the few pieces that were produced about this club have made direct reference to the match and this always were made from the position or from the standpoint of the ‘bigger’ club. In the case of Granada CF, Getafe CF and Rayo Vallecano the perceptions were almost the same. Emilio Nadal says on this aspect that the profession is entering into a dynamic of yellow journalism which is worrying in his opinion.

Discussion and conclusions

It’s confirmed that the frequent contact between communication departments and the media, the wide supply of materials for journalists and multiple communication actions in order to draw the attention of journalists take effect in the case of the humble clubs because these departments discharge professionals of an important part of the workload and allow to increase the number of pieces published about that entity.

Although these offices are striving to increase media visibility of their clubs, and although this is achieved largely, this presence is never equal –not even proportionately–to other more mediatic teams. This confirms the current economic vision of those leaders of the media that neglect the newsworthiness and the social role of the profession, especially in case of television.

It becomes clear that the own media of football clubs play an information role in relation to their public, especially to the fans. Also, the fact that most members of the communication department of Levante UD have studied communication disciplines or even journalism, and some of them have previously worked as journalists, reinforces the vision of these areas as a way for job placement.