

## LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMO PÚBLICO OBJETIVO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL. LA LIGA DE FÚTBOL PROFESIONAL EN ESPAÑA (LFP) COMO CASO DE ESTUDIO

Fernando Olabe Sánchez<sup>1</sup>

### Resumen

La transformación de los clubes de fútbol en España en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) a mediados de la década de los 90 del pasado siglo supuso la profesionalización de las estructuras profesionales de estas entidades deportivas y un cambio en su modelo de gestión. Una de las áreas que adquirió mayor protagonismo dentro de los clubes fue la de Comunicación, que impulsó las relaciones que estas instituciones debían mantener en el nuevo escenario con sus públicos de interés. En este artículo nos centraremos en analizar, a través de la revisión bibliográfica, cómo dos décadas después, los medios de comunicación y los periodistas deportivos se han configurado como uno de los principales stakeholders de los clubes de fútbol profesionales, en una relación de dependencia mutua y necesaria para ambas partes.

### Palabras clave

Clubes de fútbol, públicos objetivos, medios de comunicación, periodistas, comunicación

### Abstract

The transformation of football clubs in Spain Sports Corporation (SAD) in the mid 90's of last century led to the professionalization of the occupational structures of these sports bodies and a change in its business model. One of the areas that became more prominent role within the club was that of communication, which prompted the relationships that these institutions should be maintained in the new stage with its stakeholders. In this article, we analyze, through literature review, how two decades later, media and sports journalists have been set as one of the main stakeholders of the professional football clubs in a relationship of mutual dependence and necessary for both parties.

### Keywords

Football clubs, stakeholders, media, journalists, communication

## Introducción

Desde que el 10 de febrero de 1929 se disputara la primera jornada del recientemente creado campeonato español de liga, el fútbol en nuestro país ha pasado de un amateurismo en las estructuras y gestión de los clubes, a un profesionalismo vinculado tanto al espectáculo como a la propia competición deportiva, condicionado por la influencia de los medios de comunicación de masas y, en especial, por la televisión<sup>2</sup>.

A principios de la década de los 80 nace la Liga de Fútbol Profesional (LFP), adscrita a la Federación Española de Fútbol, pero con personalidad jurídica y autonomía propia, y que se encarga de organizar en nuestro país los campeonatos de primera y segunda división. Paralelamente, se inicia un proceso de democratización en los clubes de fútbol, donde los socios adquieren protagonismo (Llopis, 2006, p. 45).

No obstante, el cambio definitivo se produce en la década de los 90, debido, entre otros factores, a la conversión de los clubes en sociedades anónimas, la liberalización comunitaria del mercado de trabajo de los futbolistas y la creación y auge de diversas competiciones transnacionales, entre las que se encuentra la *Champions League* (Llopis, 2006, p. 42).

La figura de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD) que actualmente rige en los clubes de fútbol profesional en España surge al parir de la nueva Ley del Deporte, del 15 de octubre de 1990, que permitió una reforma en la gestión de las entidades deportivas consideradas de primer nivel, esto es, aquellas que participan en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, como los clubes de fútbol de primera y segunda división y los clubes de baloncesto. Las irregularidades en la gestión de estas instituciones y el elevado nivel de endeudamiento se encuentran en el origen de las SAD, cuyo propósito era establecer un modelo de responsabilidad jurídica y económica para los clubes que desarrollan actividades de carácter profesional.

Se buscaba, por tanto, una regulación que incidiera en la reforma de las estructuras de estas organizaciones y en sus modelos de gestión, expuestos a partir de esos momentos a la transparencia obligatoria de una norma en cuanto a la gestión económica de la institución. Se puede asegurar que la Ley del Deporte con las SAD pretendía someter a los directivos de estas instituciones a unos controles que al menos evitasen y corrigiesen

la desoladora situación de años atrás, en la que la aparente impunidad de su conducta puso en riesgo de desaparición, desde el punto de vista patrimonial, a los clubes (Varea, 1999, p. 164)

La profesionalización de los clubes fue la consecuencia lógica de esta reordenación de sus estructuras y de sus modelos de gestión. Las nuevas formas de gestión obligan a los clubes profesionales a desarrollar nuevas fórmulas de captación de ingresos económicos, en un nuevo escenario de espectáculo deportivo, que mueve unos cuantos miles de millones de pesetas y que debe gestionarse responsablemente, como cualquier actividad empresarial. (Terol, 1998, p. 337)

Esto ha conducido a una profesionalización de estas entidades, que no solo es producto de la conversión de estas entidades en Sociedades Anónimas Deportivas, sino que también se ha originado por los cambios que produjo la irrupción de la televisión y de las retransmisiones deportivas, visibles especialmente en la gestión económica de los clubes: se ha pasado de un economía basada en la venta de entradas y abonos a los aficionados al merchandising, el patrocinio, las licencias y los derechos televisivos (Kase et al., 2006). Esta influencia de los medios de comunicación en el deporte no se limita solo a facilitar la visibilidad de las especialidades deportivas y los eventos vinculados a ellas, sino que ha llegado, como en el caso de la televisión, a modificar a sus reglas y a condicionar su desarrollo (Kunz et al., 2010, p. 1).

Y con estas premisas, los clubes de fútbol se relacionan e interactúan, desde puntos de vista económicos, culturales y sociales, con lo que denominan *actores*: jugadores, aficionados, medios de comunicación, la ciudad en la que está establecido el equipo, los patrocinadores y anunciantes y los propietarios de estas entidades deportivas (Gómez y Opazo 2007, pp. 4-5).

Se colige de ello la interrelación, cuando no la dependencia, entre las acciones comunicativas (a través de sus más diversas técnicas: marketing, relaciones públicas, publicidad, gestión de patrocinio, etc) y la gestión empresarial de los clubes. Un ejemplo que ilustra de qué manera un club aprovecha esa interdependencia y la aplica a su gestión empresarial ha sido el Real Madrid, aplicando un modelo más cercano al de

entretenimiento deportivo que se lleva a cabo en el mercado norteamericano (Dobson y Goddard, 2001).

### **La gestión comunicativa como herramienta estratégica empresarial de los clubes de fútbol**

Los clubes de fútbol profesionales en España, aquellos que disputan las competiciones de primera y segunda división en el campeonato nacional de Liga (los de 2ªB, aunque en muchos casos mantienen una estructura profesionalizada, no están contemplados en esta categoría), cuentan en la actualidad con departamentos de comunicación, que en muchos casos se refuerzan con otras disciplinas como el marketing, y en otros se integran en la direcciones de comunicación (Olabe, 2009).

Estos departamentos actúan en un contexto en el que se entiende el fútbol profesional y sus diversas competiciones como un espectáculo deportivo motivado por la influencia que ejerce las retransmisiones televisivas, especialmente, y los medios de comunicación de masas, en general (González Ramallal, 2006). Sin embargo, sigue produciéndose un interesante debate en torno a dos posturas extremas: los que, sin desdeñar aspectos mercantiles, entienden que el fútbol responde a una naturaleza deportiva, configurada en torno a valores artísticos; y aquellos que lo observan desde posturas economicistas en los que priman modelos de negocios, influidos claramente por un mercado altamente globalizado (García del Barrio y Pujol, 2008, pp. 92-93).

Pese a estar vinculados al ámbito del deporte, los clubes profesionales, tanto en España como en la mayoría de los países europeos, se comportan como empresas desde el punto de vista de la financiación, recurriendo a técnicas comunicativas como el marketing, el merchandising, la publicidad y las relaciones públicas para lograr sus objetivos (Barajas, 2003).

De esta forma observamos que las estructuras de los clubes se transforman para incluir en sus áreas tradicionales aquellos departamentos que favorezcan las sinergias con la actividad empresarial. Marketing, dirección de comunicación, recursos humanos, e-comunicación son términos que ya forman parte del organigrama de estas instituciones deportivas. El Real Madrid es uno de los clubes que mejor lo ejemplifica (Blanco y Forcadell, 2006, pp. 44-46).

A la vista de lo anterior, la gestión profesional de estas entidades se antoja imprescindible, y en ese esfuerzo gestor la comunicación cumple un papel destacado como valor añadido o como herramienta estratégica. Pero la comunicación es un puntal más entre otros factores que influye en los modelos de gestión de estas organizaciones. Gómez y Opazo (2007) resaltan una serie de condiciones que debe afrontar actualmente el fútbol profesional de élite: la profesionalización, tanto de los deportistas como de las organizaciones; la comercialización, con estrategias orientadas al marketing; el producto, que no se centra únicamente en el espectáculo deportivo, sino más bien en las acciones colaterales de ese evento como método de ingreso; y como consecuencia de la interacción de las anteriores, la atención a los públicos participantes en la “vida” del club: jugadores, aficionados, medios de comunicación, la ciudad, empresas y propietarios de la entidad.

Conviene recordar que los objetivos de los clubes de fútbol no son únicamente obtener resultados deportivos positivos o maximizar los beneficios, sino también relacionarse con sus públicos objetivos, ya que eso también supone “hacer negocio” para estas entidades deportivas profesionales. (Storm, 2010, p. 94)

### **Los medios de comunicación como público objetivo de los clubes de fútbol**

Los resultados deportivos de los clubes de fútbol en las diferentes competiciones en las que participan son relevantes, pero no lo es menos la gestión empresarial de estas sociedades anónimas deportivas en España. Esta gestión interesa no solo a los accionistas, entendidos en la literatura académica como shareholders, sino también a otros públicos, entre los que estarían los grupos de interés, los stakeholders (Míguez, 2007): desde trabajadores, jugadores y técnicos hasta los seguidores de ese club y los medios de comunicación entre otros. (Mc Donald, 2010). La relación con los públicos objetivos se configura, por tanto, como un área estratégica en la gestión empresarial de estas entidades (Boon, 2000, pp. 28-35.)

Esta interacción con los stakeholders les permite, además, incorporar un valor añadido frente a otros deportes que también tienen relevancia mundial, como la Fórmula 1 o el tenis (Breitbarth y Harris, 2008, p. 190). No conviene olvidar que por sus características empresariales y su estructura, los clubes de fútbol son como cualquier otra empresa de

otro sector productivo, con la diferencia, en muchas ocasiones, de que estas entidades deportivas son industrias globales, gracias a sus derechos televisivos o sus patrocinios internacionales (Breithbart y Harris, 2008, p. 190). Por ello, se le llega a comparar, en algunos casos, con cualquier otra multinacional (Yang y Sonmez, 2005, pp. 38-47).

Breithbart y Harris (2007, p. 195) consideran que la necesidad de los clubes de fútbol de relacionarse con sus públicos objetivos desde una perspectiva de estrategia empresarial viene marcada por cuatro razones: a) las responsabilidades que adquirió el fútbol derivadas de la Ley Bosman, que supuso la intervención legislativa en un sector que mantenía sus propios códigos y que a partir de entonces les obligó a prestar mayor atención a sus obligaciones culturales, económicas y sociales; b) la globalización de los mercados, que trajo consigo para estas entidades la necesidad de promocionar su marca, negociar derechos televisivos, potenciar el merchandising y buscar nuevos inversores y patrocinadores en los mercados internacionales; c) por los beneficios que obtenía de las comunidades locales en las que están implantados, especialmente por la inversión en infraestructuras; d) y, por último, por las diversas regulaciones que han realizado los gobiernos deportivos para hacer de este deporte no sólo más competitivo, sino también más relevante para la sociedad.

Esta estrategia empresarial de los clubes se fundamenta, entre otras tácticas, en adquirir visibilidad y reputación ante sus públicos objetivos, lo que García del Barrio y Pujol (2007, pp. 57-70) califican como valor mediático, entendido este como “la popularidad y el prestigio, así como el impacto mediático y social de los individuos y de los clubes”. Este valor mediático no descansa únicamente en la imagen de marca que aportan los resultados deportivos y el valor estratégico de los jugadores del club, sino también en el prestigio y la reputación que la propia entidad deportiva genera. Por tanto, el valor mediático, como activo intangible, está basado en la medición de la información que aparece en los medios de comunicación de masas por la cobertura que estos hacen de la actualidad de los clubes de fútbol (García del Barrio, y Pujol, 2008, pp. 102-103).

En la actualidad, según Hopwood (2007), las entidades deportivas, como los clubes de fútbol, operan en un escenario mundial en el que compiten con otras organizaciones para atraer y mantener la fidelidad de sus públicos objetivos, que incluye a clientes, consumidores, patrocinadores y medios de comunicación, así como a los deportistas y

técnicos. Y en este contexto, considera esta autora que la comunicación desempeña un papel fundamental para conseguir sus objetivos empresariales, marcado por las relaciones con estos públicos.

De acuerdo con la investigación realizada en la temporada 2008-2009 en las competiciones de las ligas de fútbol alemana e inglesa (Bundesliga y Premier League) centrada en la relevancia de los grupos de interés (stakeholders) en los clubes en cuanto a las políticas de Responsabilidad Social Corporativa que desarrollan con ellos, se advirtió que los medios de comunicación son el principal grupo de interés para estas entidades deportivas (Kremer et al., 2010).

En este sentido, conviene recordar la investigación de Blanco y Hernández (2009, p. 21), en la que se pone de manifiesto que los públicos objetivos de las organizaciones prefieren obtener la información sobre estas empresas a través de los medios de comunicación, antes que de los propios canales y estrategias comunicativas que empleen los gabinetes de comunicación de las organizaciones. Lo que reafirma, según estas autoras, que las empresas entiendan a los medios de comunicación como los mejores canales para relacionarse con sus públicos (Blanco y Hernández, 2009, pp. 6-7).

La conclusión de este trabajo emparenta con el estudio sobre la evolución de las estructuras organizacionales de los clubes de fútbol de 1ª División en España de 1996 a 2006. Se destaca en este análisis que el departamento que más ha evolucionado dentro de estas entidades ha sido el de comunicación, por encima de aquellos vinculados a la gestión de las áreas deportiva y financiera (Gómez et al., 2008).

Pese a estos datos, todavía no se ha acabado de definir el papel de estos departamentos en las organizaciones. Stoldt et al. (2009, pp. 229-231), en su trabajo sobre la función de las Relaciones Públicas en varias disciplinas deportivas en Estados Unidos, advirtieron que existe una disparidad de criterios sobre cuál es realmente la función que cumple la comunicación en el ámbito del deporte. Así, se encontraron con que para algunos directores de Comunicación su papel consiste en ayudar a generar más ingresos para su club y contribuir a que acuda más público a los estadios. Otros encuestados, sin embargo, lo consideran esencial para dar a conocer a las entidades deportivas y transmitir los mensajes institucionales a los medios de comunicación o para crear una imagen

positiva de la institución ante sus públicos. Hubo quien entendió que las Relaciones Públicas se integran con otras disciplinas comunicativas y de marketing, aunque el denominador común en la mayoría de los directores de comunicación encuestados fue considerar que su principal objetivo es relacionarse con los medios de comunicación.

Asimismo, en esta investigación también se observó que para una gran mayoría de los directores de comunicación de estas entidades deportivas, existe una relación directa entre los objetivos que tiene el departamento de Comunicación y los objetivos empresariales, hasta el punto de que las Relaciones Públicas contribuyen a conseguir estos últimos, porque posibilitan dar a conocer a la entidad deportiva a través de la difusión, las relaciones con los medios de comunicación, generar eventos y las relaciones externas (Stoldt et al., 2009, pp. 231-233).

### **Las relaciones de dependencia entre los clubes de fútbol y los periodistas deportivos**

Las relaciones entre los periodistas deportivos y los clubes como fuentes de información han evolucionado de la misma forma que el fútbol ha pasado de ser una mera competición a ser un espectáculo deportivo, en el que confluyen variados intereses y diversos públicos. En las décadas de los 50 y 60, las relaciones entre los periodistas deportivos y los clubes se rejían por la cordialidad entre ambas partes, hasta el extremo, incluso, de silenciar determinados escándalos de los clubes para no desagradar a estas fuentes informativas (Tomlinson y Sudgen, 2007, p. 45). No obstante, esta relación amigable que buscaban los periodistas deportivos prosigue hoy día, pero se ha ampliado a otros públicos objetivos, como los propios deportistas o los patrocinadores, todo para no perderlos como fuentes informativas (Rowe, 2005, pp. 132-134). Pero también los clubes buscan esta cordialidad, con el objetivo de tener una cobertura informativa favorable (Brookes, 2002, p. 37).

A finales de los años 70, Vinnai (1986, p. 73) advirtió de las relaciones e intereses que mantenían los clubes de fútbol profesionales (como referentes del deporte profesional) y los medios de comunicación, en cualquiera de sus soportes de la época (radio, prensa diaria, revistas y la incipiente televisión). Según este autor, esa dependencia fue la que empezó a definir la presencia del fútbol como elemento informativo prioritario en los medios de comunicación de masas en detrimento de otras especialidades deportivas,

circunstancia que se sigue manteniendo hoy día (González Ramallal, 2004, pp. 271-280).

Y aunque los clubes de fútbol en España han evolucionado en su forma de gestionar las relaciones con sus públicos de interés, adaptándose al entorno que les rodea y con el que se relacionan (Seneaux, 2008, p. 16), producto de los cambios en la gestión del deporte para acercarlo a la sociedad (Henry y Lee, 2004, p. 38), se sigue identificando a los medios de comunicación como público objetivo para estas entidades, especialmente por el grado de influencia que ejercen, aunque no tengan participación directa en ellas (Donaldson y Preston, 1995).

Al igual que en otras competiciones deportivas profesionales, como la liga de Fútbol Americano en Estados Unidos (NFL), los medios de comunicación y los clubes profesionales conviven en un mutuo y necesario escenario para la supervivencia de ambos, en el que la cobertura mediática garantiza visibilidad a estas instituciones deportivas y los clubes aportan el contenido informativo necesario para los medios de comunicación (Tesone, 2005, pp. 2-3).

En el ámbito que nos ocupa, la información sobre fútbol en España polariza la atención en los medios de comunicación, tanto en publicaciones especializadas como en generalistas<sup>3</sup>. Por ejemplo, la información deportiva en la edición digital de El Mundo está acaparada mayoritariamente por esta disciplina (33,6 %), muy por encima del tenis (15,9 %), el baloncesto (15,2 %) y las informaciones sobre la Fórmula 1 y el Mundial de Motociclismo (8,6 %) (Frideres y Palao, 2006, pp. 7-14). Este porcentaje aumenta en el caso de los medios especializados, donde el 73% de las informaciones tienen al fútbol como hecho noticioso (Herrero et al., 2010, p. 13).

La dimensión mediática del fútbol se comprende por el papel fundamental que los gabinetes de prensa desarrollan con los medios de comunicación. Así lo entiende, Cleland (2009, pp. 424-425) al asegurar que el papel de los departamentos de Comunicación de los clubes de fútbol se centra en cumplir cuatro objetivos básicos: desarrollar una imagen positiva del club y su marca, ofrecer información a los aficionados y a los medios de comunicación, desarrollar una relación bidireccional con

los fans mediante su participación en el club y gestionar las situaciones de crisis para que afecten lo menos posible a la imagen del club.

Los periodistas, por su parte, reconocen que los productos periodísticos que elaboran proceden directamente de estos departamentos, que les suministran la información necesaria para su trabajo de forma constante (Ramírez, 1995, pp 47-57). La dependencia que tienen los periodistas de la información que suministra el departamento de comunicación de un club conlleva una consecuencia evidente: los seguidores de ese club consumirán esos medios de comunicación, ya que les informa sobre la actualidad y todo lo relacionado con la entidad (Cleland, 2009, pp. 426-427).

Por ello, coincidimos con Watkins (1991, p. 279) en que la gestión de la comunicación en los clubes deportivos se centra en dos aspectos fundamentales: mejorar la comunicación entre la organización y el mundo exterior, especialmente a través de los medios de comunicación, y gestionar la imagen de la entidad, utilizando para ello la divulgación de la información favorable y control de la información desfavorable.

Por ello, el trabajo de los gabinetes de comunicación de los clubes se centra en tres funciones: a) gestionar la comunicación del club con los medios de comunicación, b) crear noticias positivas sobre su empresa y c) estar atentos a aquellos periodistas críticos con la gestión del club. Su labor, según estos autores, facilita sobremanera el trabajo de los periodistas deportivos ya que les suministra, de forma extraordinariamente fácil, todo tipo de contenidos a través de diferentes herramientas comunicativas (Tomlinson y Sugden 2008, p. 149).

Todo ello en un escenario en el que el modelo de comunicación deportiva ha cambiado en los últimos años (Schultz et al., 2010, p. 4). Si desde mediados del siglo XIX hasta finales del XX la comunicación se generaba en las propias organizaciones o era el evento en sí el elemento emisor de los mensajes que recogían los medios de comunicación a través de acciones de Publicity para distribuirlos a las audiencias de esos deportes, y en ocasiones se producía feedback, con la aparición de las TCI el flujo informativo ha cambiado. Aunque se mantienen esas constantes, en la actualidad la comunicación es bidireccional, ya que han aparecido nuevos soportes

comunicativos vinculados a las TCI que permiten a los audiencias participar activamente en el flujo informativo como emisores y no sólo interactuar con respuestas<sup>4</sup>. Al mismo tiempo, también se amplía el número de participantes en esta comunicación deportiva, ya que los propios deportistas se están constituyendo en sus propios altavoces con el uso de las redes sociales<sup>5</sup> (Schultz et al., 2010, pp. 17-22).

### **El FC Barcelona como caso de estudio en la Liga de Fútbol Profesional**

Tomemos como referencia el caso del FC Barcelona para argumentar la elección de estos clubes como objeto de estudio de este trabajo. Tras la crisis institucional y de resultados deportivos vividos por el Barça a finales de los 90, la llegada a la presidencia de Joan Laporta y la inclusión en su directiva de destacados profesionales del ámbito de los negocios y el márketing, supuso el comienzo de una nueva época de éxitos deportivos y de reconocimiento internacional como entidad y como modelo de negocio deportivo, que pasaba por lo que se denominó “Círculo Virtuoso”. Esto es, contratar los mejores jugadores que les permitieran ganar campeonatos, lo que supondría no sólo recuperar a una desanimada afición sino asentar y consolidar una sólida base de seguidores, lo que permitió incrementar los ingresos (Dávila, et al., 2007, pp. 2-3).

La dimensión internacional del FC Barcelona como marca que actualmente disfruta es fruto, en buena medida, del posicionamiento que tuvo durante la presidencia de Joan Laporta gracias a las giras promocionales y de pretemporada en mercados emergentes como China y Estados Unidos, así como al fichaje de jugadores franquicia de países donde abrir nuevos mercados, caso de Rafa Márquez en México o Samuel Eto’o en Camerún y por extensión en Africa (Dávila, et al., 2007, pp 10-14).

Esta gestión empresarial tiene una consecuencia mediática. El FC Barcelona acapara la principal cobertura informativa de los medios de comunicación españoles en su información sobre la Comunidad Autónoma de Cataluña, por encima de lo que sucede en la propia ciudad y con mucha diferencia respecto a las noticias vinculadas al gobierno autonómico y a su presidente (Xifra, 2008, p. 195). La amplia cobertura mediática en los periódicos deportivos catalanes (Sport y Mundo Deportivo) muestra el grado de dependencia mutua que mantienen el club y los medios de comunicación, hasta el punto de que las noticias relacionadas con el club en estos medios de comunicación

contienen más información generada por el club que la producida directamente por el propio medio de comunicación (Xifra, 2008, p. 195).

Esta visibilidad y cobertura mediática no se debe únicamente a los éxitos deportivos. La estrategia empresarial del FC Barcelona desde 2003 no solo trajo el crecimiento de la marca global y universal del club, sino que contribuyó a superar la visión reducida de una institución que se había erigido en representación de una región de España, como Cataluña, durante las dictaduras de Primo de Rivera y de Franco, respectivamente, en las que los catalanes encontraron en este club y en su estadio la posibilidad de definirse culturalmente y con su identidad cultural arrebatada por estas dictaduras (Xifra, 2008, pp. 192-198).

Este grado de influencia del club en los productos informativos de los medios de comunicación está favorecido por el amplio dispositivo comunicativo propio que pone en marcha el departamento de Comunicación del FC Barcelona. Esa maquinaria informativa del club está compuesta, además de por las labores propias del gabinete de prensa en cuanto a comunicación externa, por el canal televisivo Barça TV, la Revista Barça, Radio Barça, el Centro de Documentación, la publicación Barça Camp Nou, que se entrega los días de partido en el estadio, y la web corporativa<sup>6</sup>.

La gestión comunicativa del FC Barcelona se ha puesto como modelo en el Parlamento de Australia que analizó los usos y límites de la comunicación on line y las relaciones, en torno a los contenidos que se generan por estos medios, existentes entre organizaciones deportivas y medios de comunicación. El modelo del FC Barcelona se entiende como uno de los que mejor desarrollan la difusión de noticias especializadas y la producción de manera profesional de audio-visuales y de texto e información, lo que supone la producción, control y distribución de la red sus propios contenidos (Hutchins et al., 2010, pp. 7-8).

### **Conclusiones**

La dimensión global del fútbol en la actualidad, especialmente en aquellos clubes que tienen una visibilidad internacional como el Real Madrid CF y el FC Barcelona, demanda una gestión comunicativa en la que se tenga en cuenta la variedad cultural y demográfica de los aficionados y seguidores. En este sentido, la relación con los medios

de comunicación y los soportes comunicativos vinculados a las nuevas tecnologías que ponga en marcha el club desempeña un papel esencial (Hopwood, 2010, p. 57).

Sin embargo, pese a que los clubes de fútbol han entendido que la gestión de recursos es una tarea fundamental a la hora de obtener lo que denominan ingresos atípicos (es decir, la no dependencia económica de las quinielas, derechos televisivos e ingresos por taquilla en días de partido), son pocos los clubes que contemplan estas acciones como parte de una estrategia comunicativa global e integral, en la que se integren las actuaciones online con las off-line (Blanco y Forcadell, 2006, pp. 53-55).

Hopwood (2007), por su parte, insiste en que la comunicación corporativa que desarrollan las instituciones deportivas como los clubes de fútbol debe contemplarse y aplicarse desde planteamientos integrales y no sólo centrarse en las relaciones con los medios de comunicación, la búsqueda de la publicity y la gestión de eventos.

La propia idiosincrasia del deporte en el que están incluidos, con toda su carga ideológica, política, social y económica, especialmente en el entorno y contexto de sus ubicaciones geográficas (situación que se complica mucho más en aquellos clubes con una proyección internacional, caso del Real Madrid CF y el FC Barcelona), permiten que cualquier mensaje que emitan sea inmediatamente recogido por los medios de comunicación. Quizá, por ese motivo, implantación y puesta en marcha de una estrategia de comunicación global o integral, sea una de las apuestas que estas entidades están decididas a llevar a cabo en estos últimos años (Gómez y Opazo, 2007).

Y es que los desafíos a los que se enfrentan estas entidades deportivas en España son mayúsculos. Desde encontrar las fórmulas idóneas para afrontar la delicada situación económica en que se encuentran<sup>7</sup>, hasta la aparición de nuevos soportes y canales comunicativos, vinculados a las nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que condicionan su relación comunicativa con los públicos de interés (Mc Lean y Wainwright, 2003; Uden, 2005; Woo et al., 2008; Ruddock et al., 2010), incluidos los periodistas (Rowe, 2007; Schultz et al., 2010; Smith et al., 2010).

## Bibliografía

Barajas, A. (2003). Visión estratégica del negocio del fútbol. La opinión de los presidentes de los clubes de fútbol ingleses que cotizan en Bolsa. *University Library of Munich*, MPRA Paper 13597

Blanco Callejo, M. y Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid Football Club: a New model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, November-december, pp. 51-64

Blanco Dopico, M. y Hernández Madrigal, M. (2009). Transparencia e imagen empresarial en épocas de crisis: un estudio empírico sobre el papel de la agenda setting en relación a la información corporativa española (septiembre 2008-marzo 2009). *Actas del XV Congreso AECA, 23-25 de septiembre*. Recuperado 30 de marzo de 2010 de [http://www.aeca.es/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xvcongresoaeca/general.htm](http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeca/general.htm)

Boon, G. (2000). Football finances: too much money?, en S. Hamil, J. Michie, C. Oughton, & S. Warby (Eds.), *Football in the digital age*. Edinburgh: Mainstream Publishing

Breitbarth, T. y Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8 (2), 179-206

Brookes, R. (2002). *Representing Sport*. London: Arnold

Cleland, J. (2009). The Changing Organizational Structure of football clubs and their relationship with external media. *International Journal of Sport Communication*, 2, 417-431

Dávila, A., Foster, G. y Llopis, J. (2007). Fútbol Club Barcelona: Globalization Opportunities. *Stanford Graduate School of Business*, Case: SPM-33

Dobson, S. y Goddard, J. (2001). *The economics of football*. Cambridge: Cambridge University Press

Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91

Frideres, J. y Palao Andrés, J. M. (2006). Análisis de las noticias deportivas de dos periódicos digitales de España y Estados Unidos: ¿promoción de la actividad física y el deporte?. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 85, 7-14

García del Barrio, P. y Pujol, F. (2007). Hidden monopsony rents in winner-take-all markets. *Managerial and Decision Economics*, 28, 57-70

García del Barrio, P. y Pujol, F. (2008). El papel del fútbol en la sociedad actual. Fútbol: ocio y negocio. *Revista Empresa y Humanismo*, XI (1), 89-108

Gómez, S., Martí, C., y Opazo, M. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, CSBM*, Documento de Investigación DI-704

Gómez, S., Martí, C., y Opazo, M. (2008). Características estructurales de las organizaciones deportivas: principales tendencias en el debate académico. *IESE Business School, CSBM*, Documento de Investigación DI-730

González Ramallal, M. E. (2004). El reflejo del deporte en los medios de comunicación en España. *Revista de Estudios Sociológicos*, 4, 271-280

González Ramallal, M. E. (2008). La identidad contada: la información deportiva en torno a la selección española de fútbol. *Universitas Humanística*, 66, 219-238

Henry, I. y Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. En S. Chadwick y J. Beech (Eds.), *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson Education.

Herrero Gutiérrez, F. J., Gutiérrez San Miguel, B. y Sánchez Pita, F. (2010). Los lectores de marca.com y sus preferencias: más allá del interés meramente deportivo. *Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna*. Recuperado el 28 de marzo de 2010 de [http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas\\_2010/Marca.pdf](http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/Marca.pdf)

Hopwood, M. (2007). It's football but not as you know it: Using Public Relations to promote the world game in Australia. *Sport Marketing Europe*, 3, 32-37

Hopwood, M., Skinner, J. y Kitchin, P. (2010). *Sport Public Relations and Communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Hutchins, B. y Rowe, D. (2010). Reconfiguring Media Sport for the Online World: An Inquiry Into "Sports News and Digital Media". *International Journal of Communication*, 4, 696-718

Kase, K. et al. (2006). Real Madrid CF-FC Barcelona: análisis de las estrategias económica y deportiva del periodo 2000-2006. *IESE Business School CSBM*, OP nº 06

Kremer, J., Walzel, S. y Hovemann, G. (2010). CSR Performance Scorecard. Measuring effects of Corporate Social Responsibility in professional football. *7th German Conference for Sport Economics and Sport Management, Colonia*.

Kunz, R. Woratscheck, H. y Strelow, M. (2010). Future Opportunities and Threats in a Fragmented Sport Media World – Trends and Strategic Implications for Sport Media Enterprises. *Diskussionspapier 09-10*, University of Bayreuth

Llopis Goig, R. (2006). Clubes y selecciones nacionales de fútbol. La dimensión etnoterritorial del fútbol español. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, Vol. LXIV, 45, 37-66

McDonald, G. (2010). Introduction to Custodian Theory. (Including Liverpool Football Club Case Study). Recuperado el 15 de marzo de 2010 de

<http://www.georgemcdonald.co.uk/Files/Introduction%20to%20Custodian%20Theory.pdf>

McLean, R. y Wainwright, D. (2003). Social networks, football fans, fantasy and reality: How corporate and media interests are invading our lifeworld. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 7 (1), 54 - 71

Míguez González, M. I. (2007). Analisis del uso de los conceptos de publico, *stakeholder* y *constituent* en el mareo teorico de las relaciones publicas. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, 23, 183-197

Olabe Sánchez, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar la Publicidad*, vol. III, nº 1, 121-138

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch Comunicación

Rowe, D. (2007). Sports journalism. Still the 'toy department' of the news media?. *Journalism*, 8(4), 385-405

Ruddock, A., Hutchins, B. y Rowe, D. (2010). Contradictions in media sport culture: The reinscription of football supporter traditions through online media. *European Journal of Cultural Studies*, 13, 323-339

Schultz, B. y Sheffer, M. (2010). An exploratory study of how twitter is affecting sports journalism. *Journal of Sport Communication*, 3, 226-239

Schultz, B., Caskey, P. y Esherick, C. (2010) *Media Relations in Sport*. West Virginia: Fitness Information Technology

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *Internacional Journal Sport Management and Marketing*, 4 (1), 4-17

Smith, A. y Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13, 1-13

Stoldt, G., Miller, L. y Vermillion, M. (2009). Public Relations Evaluation in Sport: Views From the Field. *International Journal of Sport Communication*, 2, 223-239

Storm, R. (2010). From Homophonic to Polyphonic Organization: European Team Sports Clubs in Transformation. *Sport Science Review*, Vol. XIX, 5

Sugden, J. y Tomlinson, A. (2007). Stories from planet football and sportsworld. Source relations and collusion in sport journalism. *Journalism Practice*, Vol. 1, Nº 1, 44-61

Terol Gómez, R. (1998). *Las ligas profesionales*. Pamplona: Aranzadi

Tesone, D. et al. (2005). Collapsing Stakeholder Groups: Insights Into Professional Sports Organizations And Competitive Positioning. *The Journal of Applied Business Research*, Vol 21, Nº 2, 2-3

Tomlinson, A. y Sugden, J. (2008). Sport journalism: persistent themes and changing times. En B. Franklin (Ed), *Pulling newspapers apart: analysing print journalism.*, New York: Routledge

Uden Van, J. (2005). Transforming a football club into a total experience entertainment company: implications for management. *Managing Leisure*, 10, 184-198

Varea Sanz, M. (1999). *La administración de la sociedad anónima deportiva*. Madrid: Civitas Ediciones

Vinnai, G. (1986). *El fútbol como ideología*. México: Siglo XXI Editores

Watkins, B. (1991). Communications. En B. Parkhouse (Ed.), *The management of sport: Its foundation and application*. St Louis: Mosby-Year Book

Woo, C. W. et al. (2008). Sports PR in message boards on Major League Baseball websites. *Public Relations Review*, 34, 169-175

Xifra, J. (2008). Soccer, civil religion, and public relations: Devotional-promotional communication and Barcelona Football Club. *Public Relations Review*, 34, 192-198

Yang, D., Sonmez, M., 2005. Intangible balls. *Business Strategy Review*, 16 (2), 38-47.

---

<sup>1</sup> Profesor de Periodismo Especializado en la Universidad Miguel Hernández de Elche (España), donde desarrolla su doctorado con la línea de investigación sobre la gestión comunicativa de las instituciones deportivas y su relación con los medios de comunicación. [molabe@umh.es](mailto:molabe@umh.es)

<sup>2</sup> González Ramallal, M. E., "La configuración del fútbol español como espectáculo", comunicación libre en el Congreso "Deporte y Sociedad" que se celebró los días 30 y 31 de octubre de 2003 en Córdoba (España). El artículo se puede consultar en la URL <http://www.efdeportes.com/efd66/espect.htm>.

<sup>3</sup> En las ediciones impresas de cuatro medios de ámbito nacional, las noticias de fútbol representan el 68,4%, según este estudio realizado en 2009: <http://bit.ly/ea0eSK>. El porcentaje también es significativo en las ediciones digitales. En [elmundo.es](http://elmundo.es), por ejemplo, una de cada tres informaciones versan sobre fútbol: <http://bit.ly/gALbQR>

<sup>4</sup> El FC Barcelona utiliza twitter como herramienta comunicativa para trasladar a sus públicos objetivos mensajes corporativos, como pueda ser una campaña de apoyo a un jugador: <http://twitter.com/#!/barcastuff>

<sup>5</sup> El número de deportistas que poseen cuentas en redes sociales como twitter va en aumento: [http://www.as.com/futbol/articulo/numerosos-mensaje-animo-abidal-twitter/20110315dasdasftb\\_51/Tes](http://www.as.com/futbol/articulo/numerosos-mensaje-animo-abidal-twitter/20110315dasdasftb_51/Tes)

<sup>6</sup> La maquinaria de comunicación institucional del FC Barcelona es accesible a través de la web corporativa: <http://bit.ly/dFeEQX>

<sup>7</sup> Controlar los derechos televisivos y eliminar las retransmisiones de los partidos en abierto son algunos de los argumentos que esgrimen para hacer frente a las deudas millonarias que arrastran: <http://bit.ly/hR34Xo>