

La comunicación en el Real Betis Balompié

Análisis de un nuevo modelo
comunicativo pionero
en la Liga española.

Trabajo de Fin de Grado

Autora:
Adriana San José Benítez

Tutor:
Manuel Garrido Lora

Universidad de Sevilla
Grado en Publicidad y
Relaciones Públicas

Septiembre, **2019**

*A Dani, por enseñarme lo increíble que
puede llegar a ser el beticismo.*

*Y a mi padre, por apoyarme y aconsejarme
en cada fase de este trabajo.*

RESUMEN

La comunicación es un factor clave en el fútbol profesional actual y esto hace que los clubes, tanto en España como en el extranjero, se centren en optimizar esta sección para hacerla novedosa y llamativa tanto para los aficionados como para los patrocinadores.

En La Liga el club pionero en modernizar su modelo comunicativo y dotarle de un estilo cercano y atractivo para todos sus públicos ha sido el Real Betis Balompié. El club ha dado un cambio atrevido y radical a todas sus comunicaciones, tanto *online* como *offline*, que ha conseguido aumentar su notoriedad, además de servir como referente para otros clubes profesionales de nuestro país que han comenzado un nuevo modelo comunicativo más arriesgado siguiendo los pasos del Betis.

El objeto de estudio de esta investigación es el análisis de este nuevo modelo comunicativo establecido por el Real Betis, la identificación de sus puntos clave y la extracción de un modelo aplicable a todos los clubes de fútbol. Para ello la investigación se basará en el análisis interno del club a través de entrevistas directas a los responsables de comunicación de este, en un análisis de las impresiones de los aficionados a través de encuestas y en una comparativa del contenido en redes del Real Betis junto con el de varios clubes de la Liga: Atlético de Madrid, F.C Barcelona, Real Madrid C.F, Sevilla F.C, Valencia C.F.

Finalmente, se confirmará si realmente el modelo comunicativo del Real Betis es el más eficiente de la Liga, así como las claves para conseguir dicho modelo.

Palabras clave: Comunicación, fútbol, redes sociales, Instagram, Real Betis, La Liga.

ABSTRACT

Communication is a key factor in modern day professional football, and it means that football clubs both in Spain and abroad, have to focus on optimizing this area in order to make it new and appealing for fans and sponsors alike.

The first club in La Liga to upgrade its communicative model and give it a relatable and attractive style for all its stakeholders was Real Betis Balompié. The Club has made a bold and radical change in all its communications, on line and off line, thus it has managed to improve its visibility and also it has become a reference for other professional clubs

from Spain that have started new and daring communicative models that follow in Betis' footsteps.

The main aim of the investigation is to analyse this new communicative model established by Real Betis, identify its key points and extract a model that can be applicable to all football clubs. For this, the investigation will be based on an internal analysis of the club by means of direct interviews with its communication managers, an analysis of fans' impressions through surveys and a comparison of Betis' social media content with that of other clubs from La Liga: Atlético de Madrid, F.C Barcelona, Real Madrid C.F, Sevilla F.C, Valencia C.F.

Finally, it will be demonstrated whether Real Betis' communicative model, as well as the means used to achieve it, really is the most efficient in La Liga.

Key words: Communication, football, social media, Instagram, Real Betis, La Liga.

0. INTRODUCCIÓN.	Pág.5
1. MARCO TEÓRICO.	Pág.7
1.1. Estructura del club de fútbol profesional y presencia del departamento de comunicación.	Pág.7
1.2. La comunicación en los clubes de fútbol.	Pág.10
1.3. El papel de las redes sociales en la comunicación de los clubes.	Pág.12
1.4. Evolución comunicativa del Real Betis Balompié.	Pág.16
1.5. Situación actual de la comunicación en el Real Betis Balompié.	Pág.18
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.	Pág.20
3. ANÁLISIS DE CONTENIDO.	Pág.27
3.1. Análisis de la encuesta.	Pág.27
3.2. Análisis de cuentas de clubes.	Pág.46
3.3. Análisis de las entrevistas.	Pág.52
4. CONCLUSIONES.	Pág.63
4.1. Los aficionados y el nuevo modelo comunicativo.	Pág.63
4.2. El nuevo modelo comunicativo del club.	Pág. 64
4.3. El modelo comunicativo del Betis en referencia al resto de clubes.	Pág. 65
4.4. Respuesta a las preguntas planteadas inicialmente.	Pág. 66
5. BIBLIOGRAFÍA.	Pág.69
6. ANEXOS.	Pág.71
Anexo I: Cuentas de clubes consultadas.	Pág.71
Anexo II: Entrevistas.	Pág.83

0. INTRODUCCIÓN

El fútbol moderno se ha convertido en un negocio en el que entran en juego gran cantidad de factores y el propio deporte en sí pasa a ser casi uno más de todos ellos. Este fútbol moderno comienza, según Carretero (s.f), en 1994, con el Mundial de Estados Unidos cuando: “ocurrió (...) algo insólito: Nike hizo un anuncio sobre balompié protagonizado por la selección de Brasil”. Esta entrada de las grandes multinacionales en el fútbol dotando al deporte de una nueva perspectiva de negocio supuso un antes y un después en este deporte, tanto en España como en el mundo entero. El deporte rey dio paso a gran cantidad de anuncios publicitarios protagonizados por futbolistas, a camisetas rediseñadas a la última moda, a la comercialización de la vida de los futbolistas en la prensa rosa, a la subida de las entradas y a subastas desproporcionadas por los derechos televisivos. Y toda esta mercantilización, sin entrar a valorar si ha beneficiado o perjudicado al aficionado y al deporte en general, sin duda ha favorecido al área comunicativa de los clubes.

Los aficionados actuales quieren estar siempre al tanto de las novedades de su club, crear un vínculo con las marcas que los patrocinan y conocer de primera mano la actualidad de cada entrenamiento, evento o concentración que tenga que ver con su equipo. Los clubs saben de esa necesidad del aficionado de estar conectado con su equipo e intentan ofrecer la mayor actualidad comunicativa prácticamente al segundo, informando de todo lo referente al club a través de numerosas plataformas. Esta necesidad de información ha derivado en la necesidad de los clubes de crear una gran red comunicativa que va desde las más tradicionales revistas y folletos hasta *performances* elaboradas para presentar nuevos fichajes o una nueva equipación, pasando por cadenas de radio y televisión y por las ya imprescindibles redes sociales.

Por su parte, las marcas y empresas también han sabido ver una oportunidad en esa conexión íntima de los aficionados con sus equipos y han evolucionado con la comunicación de los clubes. Marcas de toda índole se han sumado al patrocinio en el fútbol y han cambiado las típicas vallas a pie de campo por sorteos en Instagram, videos virales relacionados con su marca en YouTube e incluso han llegado a incluir su marca en el nombre de estadios históricos.

A propósito de estas dos claves en la comunicación de los clubes aparece el protagonista de esta investigación, pionero en un nuevo modelo comunicativo en nuestro país: el Real Betis Balompié. Un club que no se encuentra habitualmente entre los primeros de la tabla,

que lleva muchos años sin conseguir un título y cuyo presupuesto está muy distanciado de los de los grandes clubes de nuestro país. No obstante, en los últimos años ha conseguido desarrollar un modelo comunicativo novedoso y llamativo, que se aleja de la comunicación corporativa y seria que se ha dado tradicionalmente en el fútbol, pero que ha llamado la atención de aficionados a este deporte en España y el extranjero.

El nuevo modelo que plantea el Betis es pionero en nuestro país, pero no a nivel mundial ya que en otras Ligas ya se estaban siguiendo estas estrategias. Julio Jiménez, director de comunicación del club, señala que se han inspirado en cuentas como la de la Roma (comunicación personal, 7 de marzo de 2019), mientras que José Antonio Peinado, Jefe de Contenidos Digitales del Real Betis, comenta que la inspiración de sus videos virales surge de un formato que ya se utilizaba en Inglaterra (comunicación personal, 21 de marzo de 2019).

Podemos destacar como mayor símil del modelo del Betis al de la Roma que mencionaba Julio Jiménez, ya que guarda parecido con el Betis no sólo en su modelo en redes sociales, sino también en su situación futbolística, ya que no cuentan con grandes estrellas ni ocupan el podio de sus correspondientes ligas: “La Roma, como otros equipos de segundo nivel, buscan al contrario asegurar su visibilidad con el contenido. Es muy valorado. (...) Hacemos que se hable del club, contribuye a su imagen y al final de todo eso debe permitir atraer nuevos socios o públicos, quizá en el extranjero” (Boris Helleu como se cita en Agencia AFP, 2018).

Este éxito comunicativo tan inesperado por parte del Real Betis nos hace formularnos varias cuestiones que intentaremos resolver a través de esta investigación: ¿Cuáles son las claves de este nuevo modelo comunicativo? ¿Es realmente un modelo de éxito? ¿Sería un modelo aplicable a cualquier club profesional en nuestro país?

Para responder a estas preguntas recurrimos a un análisis del modelo comunicativo del club, a través de la observación de sus redes sociales y campañas, la entrevista directa con su Director de Comunicación y su Jefe de Contenidos Digitales y el sondeo a los aficionados béticos. Esto nos permitirá conocer cuáles son las claves de este nuevo modelo comunicativo que presenta el Real Betis. También se realizará una comparativa entre los presupuestos, la presencia en redes sociales y el alcance de algunos de los principales equipos de La Liga, con el objetivo de descubrir si es realmente un modelo de éxito.

1. MARCO TEÓRICO:

1.1. Estructura del club de fútbol profesional y presencia del departamento de comunicación.

El club de fútbol profesional actual se rige por las exigencias de cualquier empresa multinacional, debe tener una identidad clara y atractiva para sus públicos, mientras que estos son numerosos y muy diversos, con necesidades y exigencias muy diferentes.

Los grandes clubes se comportan ya como multinacionales y cuentan con una gran cantidad de departamentos, así como extensos organigramas para garantizar el correcto funcionamiento coordinado de todos ellos. A continuación se muestran dos organigramas de clubes profesionales para comparar la situación de los mismos y la presencia del departamento de comunicación en estos:

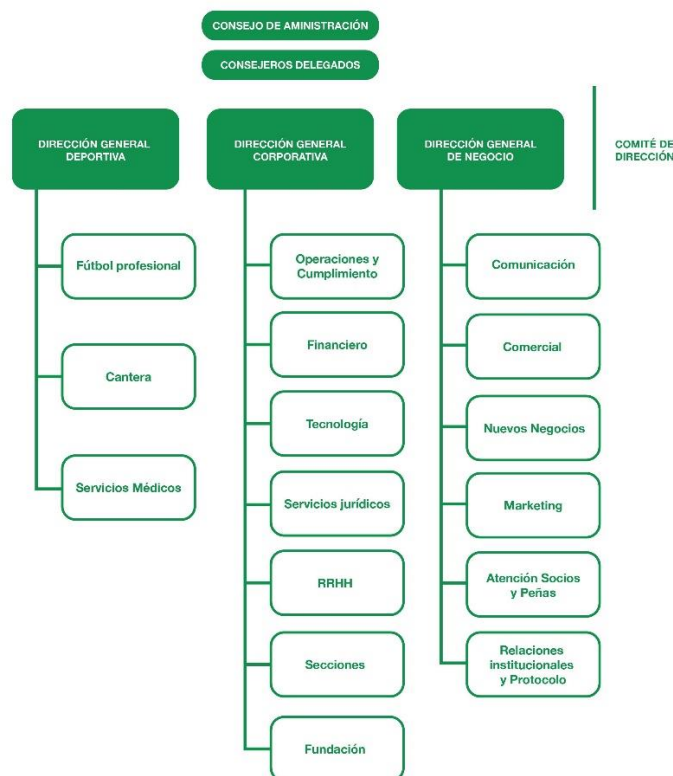


Figura 1. Organigrama del Real Betis Balompié. Copyright 2016 por Real Betis Balompié.

En esta figura se muestra la estructura organizativa oficial del Real Betis Balompié. El departamento de comunicación (derecha) se encuentra supeditado a la dirección general de negocio junto con otros departamentos relacionados con la imagen y la proyección del

club. En este caso no aparece la división de secciones dentro del departamento de comunicación, aunque sabemos, gracias a la explicación de Julio Jiménez (comunicación personal, 7 de marzo de 2019) que son prensa, contenidos digitales, radio y TV y secciones deportivas.

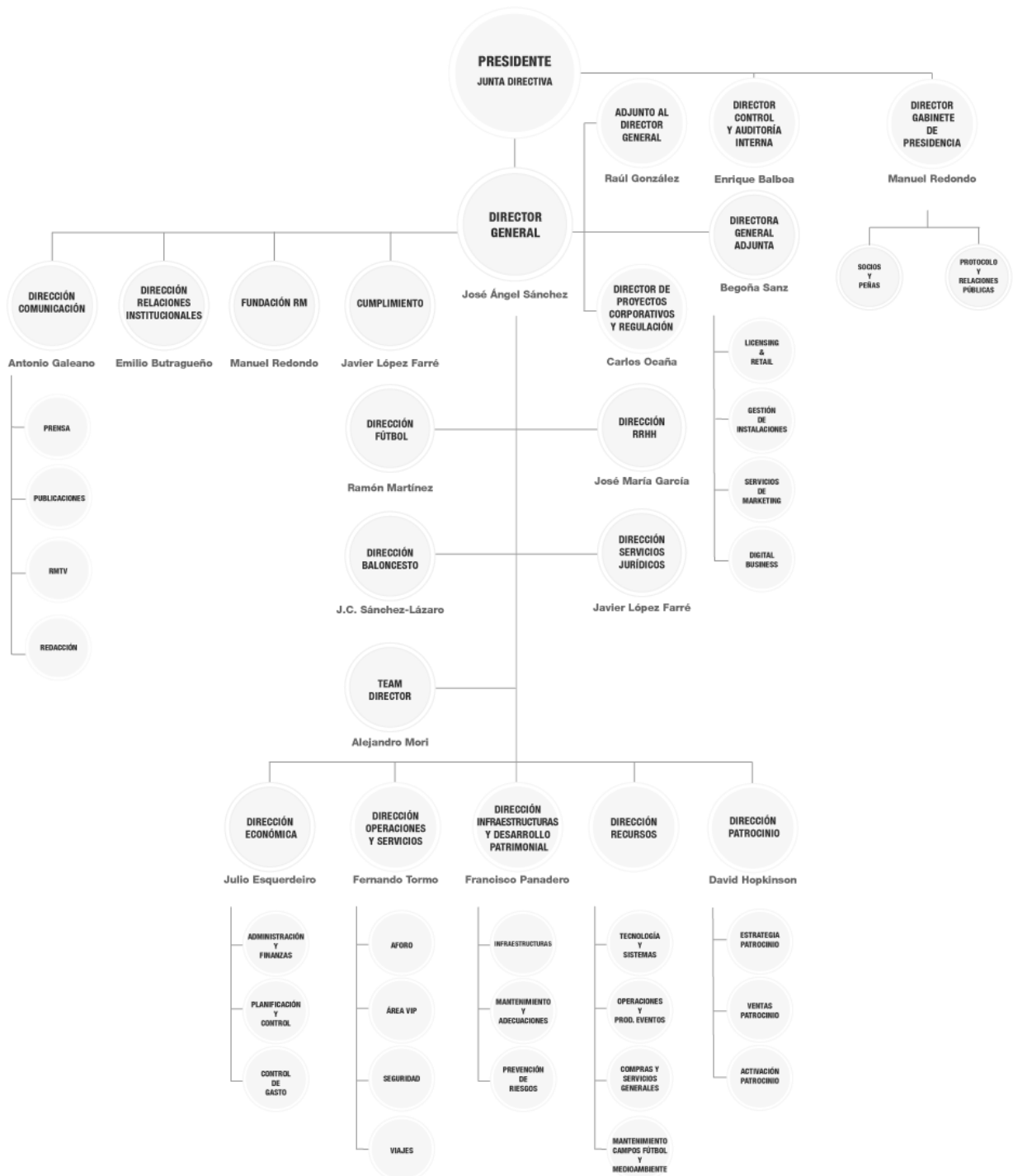


Figura 2. Organigrama del Real Madrid C.F. Copyright 2019 por Real Madrid C.F.

Esta figura muestra el organigrama oficial del Real Madrid C.F. En él, el departamento de comunicación (izquierda) se encuentra supeditado directamente al director general y está dirigido por José Antonio Galeano. Este departamento cuenta con cuatro secciones: Prensa, Publicaciones, Real Madrid TV y Redacción.

Vemos a través de la comparación de ambos organigramas que la situación del departamento de comunicación es muy similar, independientemente del volumen o la importancia del club. En las dos entidades el departamento de comunicación se encuentra supeditado a la dirección general, por lo que es un departamento con bastante autonomía y poder de decisión. La distribución interna de los departamentos también es bastante similar, con la salvedad de que en el organigrama del Real Madrid no se contempla la comunicación de otros sectores del club (baloncesto, cantera...), puede que porque esté intrínseco en la comunicación general o porque sus departamentos específicos sean los encargados de dicha tarea. Sin embargo, en el caso del Real Betis sí se contempla una sección aparte para “secciones deportivas” que engloba la comunicación de todos estos sectores.

Siguiendo la clasificación de los públicos de Grunig, Grunig y Ferrari (2015) podemos distinguir varios públicos objetivos para el ejercicio comunicativo de los clubes de fútbol profesional, ya que estos funcionan como empresas: “Según las metas y objetivos que se pretende alcanzar con cada público, se debe segmentar y dirigir la comunicación hacia cada público individualmente, considerando que la relación debe ser única y debe responder a las necesidades de cada *stakeholder*.” (Grunig, Grunig y Ferrari, 2015, pág. 2).

Distinguiríamos así como público interno de un club a dos sectores: por un lado, los jugadores, técnicos y demás trabajadores de la entidad. Para Grunig, Grunig y Ferrari (2015, pág. 2): “los empleados son esenciales para la existencia y la perpetuación de la organización en el mercado y en la sociedad”, por lo que el club debe mirar por una correcta comunicación interna para conseguir un reflejo positivo por parte de este público, especialmente por parte de jugadores y técnicos, que son la cara visible de cualquier club y un reflejo de su imagen. Por otro lado, también incluiríamos a los inversores como público interno ya que, en muchos casos, los clubes profesionales cuentan con gran cantidad de inversores de gran relevancia para la entidad y, aunque la comunicación interna no sea la misma que la del personal del club, esta debe estar muy cuidada para mantenerles siempre informados del estado y la actualidad del club.

Por otro lado, distinguimos varios públicos externos:

- Los aficionados: deben ser el público principal de cualquier club y sus esfuerzos comunicativos deberían estar centrados en ellos. No están interesados sólo en los resultados deportivos, sino que desean integrarse en un grupo, acceder a una fuente de identidad y sentir y lucir los colores de su equipo con orgullo. (Gómez y Opazo, 2007, pág. 6)
- Los medios: la relación con los medios puede ser muy favorable para ambos, ya que los clubes necesitan mantener a sus seguidores informados de la actualidad deportiva y no deportiva y los medios deportivos necesitan nutrirse de la información de los clubes ya que, al menos en España, es el deporte con más peso en cualquier medio deportivo. Aunque el público principal de un club de fútbol profesional deberían ser sus aficionados: “el propósito fundamental de los departamentos de comunicación de los clubes es mantener relaciones comunicativas con los mass media” (Olabe (2009) como se cita en Sanahuja, 2013, pág. 4).
- La ciudad: un equipo exitoso atraerá un mayor número de visitantes a su ciudad por la asociación del club con el lugar, ofreciéndole además la posibilidad de organizar grandes eventos deportivos. (Gómez y Opazo, 2007, pág. 6)
- Los patrocinadores: antiguamente, como explican Gómez y Opazo (2007), buscaban: “el resultado deportivo como medio que contribuya a aumentar la masa de aficionados, que es su público objetivo y sus posibles clientes”. Hoy en día, aunque este concepto continúa, la evolución de la comunicación en los clubes de fútbol ha hecho que los patrocinadores quieran impregnarse del espíritu del club y, a través de patrocinios cada vez más originales, conseguir contagiarse de la viralidad que actualmente tienen los contenidos de muchos clubes profesionales.

1.2. La comunicación en los clubes de fútbol.

La comunicación es un factor clave en los clubes de fútbol profesional modernos, tiene su lugar de importancia en los organigramas de las entidades, cuenta con plantillas extensas y preparadas y con unos presupuestos cada vez mayores. Por norma general, los clubes han comenzado a dotar del reconocimiento y los recursos que merecen los departamentos de comunicación, como parte imprescindible de la entidad que son.

Los primeros gabinetes de prensa en los clubes españoles aparecen en los años 70, aunque no es hasta el Mundial de 1982 cuando los clubes comienzan a profesionalizarse y a convertirse en el modelo de empresa que conocemos hoy en día, comenzando la explotación comercial de camisetas, estadios, vallas... Sin embargo, no es hasta los 90 cuando, gracias a la nueva Ley del Deporte (Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte) y a un crecimiento de la economía española, comienzan a aparecer departamentos de comunicación y marketing con peso en los clubes. El concepto actual del departamento de comunicación como gestor casi más de una empresa que de un club de fútbol profesional nace en esta etapa, aunque el apogeo del marketing deportivo se dará ya en el siglo XXI (Sanahuja, 2013, pág. 3):

La integración de los departamentos de comunicación en la estructura organizativa de los clubes supuso un impulso para la gestión de la imagen corporativa. Esta nueva concepción hace que los clubes hayan variado sus públicos y hayan pasado de relacionarse únicamente con los medios a través de los primeros departamentos de prensa a dar mayor importancia a socios, peñas, aficionados en general y otras instituciones. (F. Olabe, 2009):

“Los clubes de fútbol profesionales en España (...) cuentan en la actualidad con departamentos de comunicación que en muchas ocasiones se refuerzan con otras disciplinas como el marketing.” (F. Olabe, 2009, pág. 122) La comunicación abarca una gran parte de la labor del club y prácticamente se encarga de toda la parte visible de este, a excepción, por supuesto, del propio juego. Las entidades integran este departamento como un valor añadido, siendo conscientes de su valor como herramienta empresarial. (F. Olabe, 2009) Los departamentos de comunicación se encargan desde toda la gestión de la prensa, pasando por las redes sociales, la gestión de patrocinios, los medios propios del club como televisión y radio, la gestión de la comunicación de todas las ramas del club -equipos de cualquier deporte y categoría, fundaciones, asociaciones- y, por supuesto, el control de la imagen tanto de la entidad como de cada uno de sus miembros. Esta gran carga de trabajo y responsabilidades hace que los departamentos de comunicación deban estar perfectamente estructurados y dotados del personal y los recursos necesarios para cada una de sus labores.

En cuanto a las técnicas aplicadas en la comunicación de los clubes, Olabe (2009) habla de la utilización de un mix *online* y *offline* adaptado a las características de cada institución:

La aplicación de técnicas comunicativas en un mix de comunicación que integre acciones *on line* y *off line* ayuda a superar (...) el isomorfismo institucional¹. Para ello es necesario que esas técnicas comunicativas se apliquen en función de los públicos *target* y de los objetivos empresariales, teniendo en cuenta que no son los mismos para cada club. Con estas apreciaciones se observará que la reputación de cada club será diferente y si se concreta un modelo comunicativo para cada club estarán rompiendo ese isomorfismo institucional. Por tanto, la clave está en analizar a los públicos, saber qué es lo que precisan y adaptarse a sus necesidades y sugerencias. (Olabe, 2009, pág. 123)

Según la teoría de Olabe, entendemos que la única forma de crear modelos originales y exitosos en la comunicación de los clubes es atendiendo a los factores que diferencian a cada institución de las demás, es decir, su *target* y sus objetivos. Una vez diferenciados estos factores, los clubes podrán diseñar un mix comunicativo extenso y adaptado a sus necesidades.

1.3. El papel de las redes sociales en la comunicación de los clubes.

Las nuevas tecnologías son una pieza clave en la comunicación organizacional, y más especialmente en el caso de los clubes de fútbol, que cuentan con una gran masa social que necesita estar constantemente informada de la actualidad de su club. Joaquín Sotelo habla de esta importancia de la tecnología en la comunicación y de cómo ambas han evolucionado de la mano hasta cambiar el flujo de la comunicación:

La historia de la comunicación está estrechamente vinculada a la historia de la tecnología. El modelo teórico lineal de comunicación masiva en el que un emisor transmite un mensaje a través de un canal destinado a un receptor (...) admite hoy ciertas revisiones en favor de un modelo más reticular que lineal, con el que se ha pasado del tradicional flujo informativo básicamente unidireccional (...) a un flujo de corte multidireccional. (Sotelo, 2012, pág. 218)

Sotelo (2012) señala la diferencia entre los nuevos medios y los tradicionales en el mayor potencial interactivo que ofrecen las nuevas tecnologías, a través de las cuales se llega a una comunicación 2.0 en la que se da un flujo multidireccional de mensajes, ofreciendo así: “mayores posibilidades de selección, expresión y comunicación.” (Sotelo, 2012, pág. 218) La configuración de este modelo 2.0 se da gracias a las personas que ofrecen sus aportaciones y su participación colaborativa, ya que los usuarios: “buscan dialogar,

¹ Término acuñado por M. Krieger en Sociología de las Organizaciones (2001), hace referencia a la homogeneización de los modelos organizacionales.

discutir, confrontar, apoyar y, de una u otra manera, entablar una relación con otros” (Alejandro Rost, 2006 en J. Sotelo, 2012, pág. 218)

Lobillo y Muñoz destacan la importancia de las redes sociales en esta nueva comunicación de los clubes:

Como medio propio de los clubes de fútbol, las redes sociales son muy útiles, como en cualquier otra organización, por lo que se utilizan como herramienta de comunicación organizacional. Las nuevas tecnologías son constantemente usadas por las organizaciones deportivas, ya que éstas les permiten interactuar con sus públicos de una forma inmediata y eficaz. (Lobillo y Muñoz, 2016, pág. 197)

Esta utilidad de las redes sociales se ve reflejada en el uso que damos de ellas, ya que actualmente ocupan una gran parte de nuestro tiempo libre y “se han convertido en una de las actividades estrella del momento en el mundo online: el 90% de los usuarios de Internet pertenecen ya a alguna red social”. (J. Sotelo, 2012, pág. 219)

“Los clubes de fútbol (...) se han visto obligados a evolucionar rápidamente y de forma eficaz para adaptarse a la interactividad con los públicos, tanto internos como externos”. (Lobillo y Muñoz, 2016, pág. 197) Han evolucionado desde la primera comunicación 1.0, con un estilo unidireccional más enfocado a la comunicación con los medios y, ocasionalmente, con los aficionados a través de revistas internas, aunque siempre desde esta perspectiva unidireccional. Después se ha avanzado hasta una comunicación 2.0, la seguida por la mayoría de los clubes de fútbol, cuyo objetivo es conseguir un contacto bidireccional entre la entidad y sus públicos. Las redes sociales han facilitado este tipo de comunicación, permitiendo que el aficionado opine sobre cualquier asunto del club y muestre públicamente su apoyo a las decisiones tomadas por este. Por último, podríamos hablar de la comunicación de clubes como el Real Betis como un modelo 3.0 que permite la participación del aficionado en la comunicación del club y pasa de crear una comunicación bidireccional a establecer un ambiente comunicativo y recíproco entre los públicos y la entidad. Podes observar ejemplos en ambas direcciones de esta comunicación: vemos cómo el club comparte o responde a memes hechos por los aficionados y cómo los propios aficionados crean contenido a través del contenido del propio club, el cuál después incluso interactúa con ellos como explica José Antonio Peinado, Jefe de Contenidos del Real Betis: “Si tú te muestras cercano, lo tienes que hacer con tus aficionados, interactuando con ellos, bien sea respondiendo o bien haciendo un *retuit*.” (Comunicación personal, 21 de marzo de 2019)

“La adecuada actualización y planificación estratégica de los mensajes, así como la interactividad con el público, se enfrentan a la rapidez de la información, con la potenciación de errores en los mensajes o en la verificación de noticias en tiempo real.” Lobillo y Muñoz, 2016, pág. 197) Esta afirmación nos lleva a plantearnos la otra cara de la comunicación digital organizacional ya que, a pesar de tener un lado claramente útil y muy positivo para cualquier entidad, también cuenta con el gran peligro de la inmediatez. La comunicación digital requiere de una actualización constante si se pretende que el usuario cree una verdadera dependencia con la marca. Dicha inmediatez supone un peligro para la organización, ya que esta no tiene apenas tiempo de reacción ni de premeditación a la hora de realizar publicaciones, lo que puede dar lugar a gran variedad de errores y confusiones, desde los menos graves como cometer alguna falta de ortografía o hacer una broma de dudoso gusto, hasta errores que pueden afectar directamente a la reputación de la entidad, como publicación de información no deseada, opiniones polémicas...

Las redes sociales son el escaparate idóneo para cualquier marca y especialmente para los clubes de fútbol, que de por sí cuentan con un contenido potencialmente más interesante que el de otras marcas y con un seguidor que no sólo es seguidor, sino también aficionado incondicional del club. Lobillo y Muñoz (2016) hablan de la importancia de este público, no sólo por el volumen de este, sino por su calidad y fidelidad como aficionados.

Los clubes son conscientes de esta importancia de las redes sociales para llegar a sus aficionados y, según la revista alemana *Social Media and Sport* (como aparece en Lobillo, y Muñoz, 2016, pág. 199): “La Liga española es de las más activas de Europa en términos de número absoluto de seguidores online de sus clubes, solo por detrás y a muy poca distancia (en octubre de 2011) de la Premier League británica y muy por delante del resto de Ligas de fútbol europeas.” Aunque el panorama de las redes sociales desde el año 2011 ha cambiado mucho en el fútbol mundial, vemos cómo los equipos españoles siguen liderando los seguidores en redes sociales. En la siguiente gráfica (*Figura 3*) se comparan los seguidores de los equipos más populares en la red social Instagram a nivel mundial:

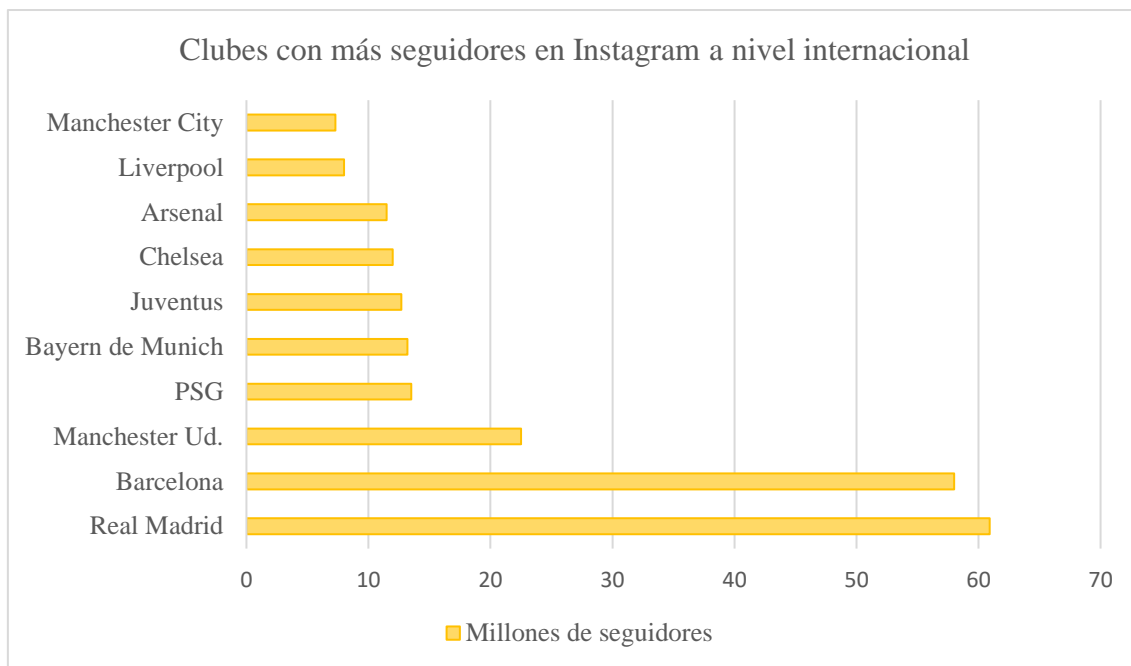


Figura 3. Gráfico que muestra los clubes más seguidos en Instagram a finales de la temporada 2017-2018 según datos extraídos de la publicación Digital *90minutos* (Megalodón, 30 de julio de 2018).

Los clubes con más seguidores en Instagram son Real Madrid y Barcelona, con lo cual vemos que, efectivamente, el fútbol español tiene un gran peso en redes sociales. Estos datos son aún más llamativos si los comparamos con la masa social reconocida por ambos clubes, ya que el Real Madrid, con 60,9 millones de seguidores en Instagram, cerró la temporada 17/18 con una masa social de 93.606 socios (Informe Anual 2017/18, Real Madrid C.F, pág. 73), lo que supone menos del 1% del total de sus seguidores en la popular red social. Por su parte, el FC Barcelona tuvo una masa social de 142.323 personas en 2018, mientras que sus seguidores en Instagram llegaron a los 58 millones. Estos datos nos llevan a otro punto importante a favor de las redes sociales: la gran internacionalización de los clubes de fútbol.

Internet ha permitido que los grandes clubes de fútbol se expandan por todo el mundo y adquieran seguidores y simpatizantes en todos los rincones. A través de las redes sociales cualquiera puede conocer la actualidad de un club, todos los datos sobre este e incluso simpatizar con él por su estilo comunicativo. No es ningún secreto que grandes clubes como el Real Madrid y el FC Barcelona se han internacionalizado hasta el punto de tener seguidores en todos los rincones del mundo y de tener que gestionar sus redes sociales oficiales en español y en inglés, además de las cuentas específicas en más idiomas, para poder conectar con sus simpatizantes en cualquier parte del mundo. Lo que resulta

sorprendente es que clubes más pequeños hayan conseguido también esa internacionalización a través de las redes sociales, llegando a países como

1.4. Evolución comunicativa del Real Betis Balompié.

El Real Betis se encuentra actualmente en su mejor etapa comunicativa, con un departamento de renombre que sirve de ejemplo al resto de clubes profesionales en España, una dotación económica acorde a su importancia y un gran equipo de profesionales béticos y especializados en su tarea comunicativa. Esta combinación es la que ha llevado al club a despuntar en un campo en el que no pudo hacerlo en épocas anteriores, en las que incluso destacó por escándalos en este departamento.

El actual Director de Comunicación del Real Betis es Julio Jiménez Heras, licenciado en Periodismo por la Universidad de Sevilla, habiendo trabajado anteriormente como Director de la revista *Qué!* en Sevilla. Julio ocupa su cargo desde el año 2011, coincidiendo con el regreso a primera división del Betis, con la intención de renovar el departamento comunicativo del club: “En la medida de las posibilidades económicas y la situación concursal del Real Betis, el renovado Departamento abordará nuevos formatos comunicativos desde una abierta colaboración con los medios de prensa, radio, televisión e internet de Sevilla, Andalucía y del resto de España. Y se reforzará también la comunicación interna” (Julio Jiménez en Sevillano, J. 1 de abril de 2011, *Julio Jiménez Heras, nuevo director de comunicación del Betis*, ABC de Sevilla)

Julio ocupó su cargo en sustitución de Andrés Gutiérrez, anterior miembro del equipo de prensa del Betis, que pasó a dirigir el departamento de comunicación de forma temporal en el año 2010 tras la cesión inmediata de Iván Larriba Valdivia como Director de Comunicación del club. (Sevillano, J., 8 de julio de 2010, *Iván Larriba, cesado de su cargo por Oliver*, ABC de Sevilla)

Iván Larriba Valdivia fue el Director de Comunicación del Real Betis Balompié tras haber sido director de la radio del club bajo el mandato de Manuel Ruiz de Lopera. Debutó en el cargo en el año 2007 (Sevilla, G. T., 9 de agosto de 2007, *Trabajo a destajo para reforzar la plantilla lo antes posible*, ABC de Sevilla) y fue cesado del mismo en el año 2011 tras haber sido demandado por un socio por ofensas realizadas durante su trabajo en Radio Betis, hecho que dañó la reputación del club y que se hace aún más llamativo viniendo de un director de comunicación. (M. G. 17 de septiembre de 2015, *La justicia española*, a por Larriba en México, ABC de Sevilla)

Ya que el departamento de comunicación no es uno de los más llamativos de cualquier club de fútbol, aunque gracias a la nueva perspectiva que está tomando esté cobrando importancia, es difícil encontrar referencias a la historia de dicho departamento. Por lo tanto, además de mostrar los datos obtenidos sobre los últimos directores de comunicación, mostraremos la evolución histórica de los medios del club.

El Real Betis cuenta actualmente con medios propios, además de sus redes sociales y de su presencia en los medios deportivos nacionales. Estos medios son radio, televisión y una revista.

Radio Betis es la radio oficial del club, se emite en el dial 96.8 FM de la provincia de Sevilla y es una plataforma propia en la que se retransmiten los partidos de los diferentes equipos del club y se da información relevante de todos los aspectos del mismo para mantener informados a los aficionados. No aparece el año de fundación de la primera radio propia del club, aunque las primeras noticias que la mencionan en ABC de Sevilla datan del año 2008. La primera generación de esta radio fue suspendida en el año 2013 y pasó a emitirse únicamente a través de la web del club, aunque fue restablecida en el año 2015 con el proyecto de la nueva directiva del Betis llamado “Ahora Betis ahora”. (Anónimo, 1 de agosto de 2013, *Radio Betis desaparece de la FM y sólo se emitirá a través de internet*, ABC de Sevilla; Sevilla, M. G. 30 de septiembre de 2015, *Radio Betis, la primera promesa que quiere cumplirse*, ABC de Sevilla)

Otro medio a destacar es el canal de televisión propio del club verdiblanco, Betis TV, el cual es reseñable ya que muy pocos clubes en nuestro país cuentan con un canal de televisión propio, sino que suelen emitir sus contenidos a través de la web. Este canal, que siguió los pasos de otros clubes como Sevilla, Real Madrid o Barcelona, emite los partidos de los equipos filiales del club (Féminas, Betis B, cantera...), así como partidos amistosos del primer equipo, noticias, entrevistas, ruedas de prensa, resúmenes y cualquier información que sea de interés para el bético. Su emisión, aunque se planteó en el año 2015 en el proyecto “Ahora Betis ahora”, no comenzó hasta junio de 2016 a través de la TDT y en julio también a través de *streaming*. (Alfinaldelapalmera, 23 de junio de 2016, *Betis TV comenzará sus emisiones este jueves con una programación de 19 a 00 horas*, ABC de Sevilla)

Por último, el Real Betis también cuenta con una revista propia al igual que la gran mayoría de los clubes. La revista *Trece Barras* se reparte de forma gratuita en el campo

y muestra un análisis del prepartido, la actualidad del club, entrevistas, noticias para los socios e información de interés en general. Desde el año 2014 también puede encontrarse en formato digital en la web del club, mostrándose como un espacio de confluencia para socios, aficionados y peñistas en el que poder informarse y poner sus opiniones en común. (Real Betis Balompié, s.f)

1.5. La situación actual de la comunicación en el Real Betis Balompié.

El departamento de comunicación del Real Betis en la actualidad es una pieza clave en la nueva apariencia y orientación del club. Es un departamento extenso, con 27 trabajadores en él, lo cual no es muy común en los departamentos de comunicación. Se encuentra dentro de la dirección de negocio del club, encargada de la gestión del área de negocio, marketing, patrocinios... El departamento de comunicación está dividido en cuatro áreas, todas ellas bajo la dirección de Julio Jiménez Heras: El área de prensa está dirigido por Mercedes Torrecilla, la cual se encarga de la relación del club con los medios, ruedas de prensa, entrevistas, confirmación o desmentido de información... La segunda área son los contenidos digitales, dirigida por José Antonio Peinado, que gestiona las redes sociales del club, página web y APP. El tercer área es radio y televisión, dirigida por Nacho González, que permite al club acercarse a un arco de población diferente al del resto de medios. El último área son las secciones deportivas, encargada de que el resto de equipos tengan su representación en las redes sociales y medios del club, con un responsable especializado en cada uno de los equipos. (Julio Jiménez, comunicación personal, 7 de marzo de 2019)

La tarea del director de comunicación es la de coordinar a todas las áreas del departamento de comunicación, así como la de establecer una cercanía entre el consejero delegado, la dirección deportiva, el entrenador y los directores generales. También se encarga de marcar la política y la estrategia de comunicación del club de cara a inversores y patrocinadores. (Julio Jiménez, comunicación personal, 7 de marzo de 2019)

En cuanto al departamento de redes sociales está compuesto por cinco personas, incluyendo a la cabeza visible, el director de contenidos digitales José Antonio Peinado. Cada uno de los miembros del equipo está especializado en una tarea (audiovisual, grabación y edición, administración de las cuentas en inglés, cuentas de cantera y control y censura de las redes sociales), aunque todos tienen conocimiento de todas las áreas para que el grupo no se resienta en el caso de que falte algún miembro del equipo, ya que el

seguimiento del Real Betis requiere de muchos desplazamientos. (José Antonio Peinado, comunicación personal, 21 de marzo de 2019)

Actualmente el Real Betis cuenta con cuatro medios propios: la radio oficial del club, Radio Betis, la televisión oficial, Betis TV, la APP oficial del club y la revista que se reparte a los asistentes al estadio, *Trece Barras*.

En cuanto a las redes sociales, el Betis cuenta con perfiles oficiales en Twitter, YouTube, Instagram y Facebook.

Cuenta	Número de seguidores
Twitter	
@RealBetis	64 mil
@RealBetisBasket	34,6 mil
@RealBetisFem	22,9 mil
@RealBetisESport	1.000
@RealBetis_en	11,4 mil
@RBetisCantera	14,3 mil
@RTVBetis	3.147
@RealBetisFS	25,8 mil
@RealBetis_jp	1.763
Instagram	
@realbetisbalompie	782 mil
@realbetisfem	58,8 mil
@realbetisbasket	29,8 mil
@realbetisfs	27,8 mil
YouTube	293.522
Facebook	1,2 millones

Figura 4. Seguidores de las cuentas oficiales del Real Betis en redes sociales consultadas el 8 de julio de 2019.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

El objetivo principal de este trabajo es analizar el modelo comunicativo actual del Real Betis Balompié y comprobar si realmente es un modelo de éxito dentro de la comunicación de los clubes de fútbol profesional. Además, como objetivo secundario, se encuentra obtener las claves de dicho modelo para averiguar si sería aplicable a cualquier otro club de fútbol profesional en nuestro país.

Para conseguir estos objetivos se han llevado a cabo varias metodologías tanto cualitativas como cuantitativas. En primer lugar, tras la documentación, se ha realizado una encuesta dirigida a los aficionados del Real Betis, centrada en la comunicación del club, la perspectiva que tienen los aficionados de esta y, en general, de qué manera se informan acerca de su equipo. Esta encuesta se ha realizado tanto de forma física siendo entregada a peñas y seguidores, como de forma digital, enviando un formulario de Google Drive a seguidores del club. En ambos casos se han realizado las mismas preguntas a una muestra de 100 personas a través del siguiente cuestionario:

Encuesta sobre la impresión de la comunicación del Real Betis

Sexo	H		Edad:		¿Es aficionado del Real Betis?	Sí		¿Es socio del Real Betis?	Sí		Años que lleva siendo socio
	M				No	No					

Esta es una encuesta totalmente anónima realizada con fines académicos para conocer las impresiones de los básicos acerca de la comunicación del Real Betis Balompié. Esta encuesta no tiene relación ninguna con el Real Betis Balompié. Los resultados de la misma se utilizarán en el Trabajo de Final de Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la alumna Adriana San José. Le agradezco su colaboración y le pido que responda con total sinceridad para obtener unos resultados lo más veraces y útiles. Si tiene alguna pregunta acerca de la encuesta no dude en consultar a su encuestadora. Duración aproximada: 6 min.

1. Marque a continuación cuáles de estas redes sociales utiliza (ya sea con una cuenta o porque las visite)

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Snapchat |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Otras: _____ |
| <input type="checkbox"/> Instagram | _____ |
| <input type="checkbox"/> YouTube | <input type="checkbox"/> No utilizo ni visito ninguna red social |

2. De las anteriores redes que utiliza, ¿sigue en alguna de ellas alguna cuenta del Real Betis? (Cuenta principal, escuela, fundación, baloncesto, féminas, esports...)

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Snapchat |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Otras _____ |
| <input type="checkbox"/> Instagram | <input type="checkbox"/> No utilizo ni visito ninguna red social |
| <input type="checkbox"/> YouTube | |

3. De las siguientes cuentas, marque a las que siga o de las que haya visto publicaciones en cualquier red social:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Real Betis Balompié (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) | <input type="checkbox"/> Real Betis E-Sport (IG, TW) |
| <input type="checkbox"/> Real Betis Femeninas (FB, TW, IG) | <input type="checkbox"/> Real Betis Fundación (IG, TW) |
| <input type="checkbox"/> Real Betis Energía Plus (FB, TW, IG) | <input type="checkbox"/> Cuentas del Real Betis en otros idiomas (Inglés, japonés...) |
| <input type="checkbox"/> Real Betis Fútbol (FB, TW, IG) | <input type="checkbox"/> Cuentas relacionadas no oficiales (BetisWeb, Betis on tour, MR Lopera, Betis Fans...) |
| <input type="checkbox"/> Real Betis Cartera / Escuela (TW, IG) | |

4. ¿Sigue a algún otro club de fútbol en redes sociales? Indique a cuál(es):

5. Describa el Betis en 3 adjetivos o palabras (su filosofía, valores, lo que es para usted...)

6. Indique cómo de fácil le resulta encontrar noticias de actualidad sobre el Real Betis en los medios que consume habitualmente (1 muy difícil, apenas veo estas noticias / 5 muy fácil, las encuentro nada más acceder al medio)

①-----②-----③-----④-----⑤

7. Si quiere informarse sobre la actualidad del club, ¿a qué medios suele acudir?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Web oficial del club | <input type="checkbox"/> Diarios deportivos nacionales (Marca, As...) |
| <input type="checkbox"/> Cuentas oficiales del club en redes sociales | <input type="checkbox"/> Diarios locales no deportivos |
| <input type="checkbox"/> App oficial | <input type="checkbox"/> Diarios nacionales no deportivos |
| <input type="checkbox"/> Betis TV | <input type="checkbox"/> Otros canales de radio |
| <input type="checkbox"/> Radio Betis | <input type="checkbox"/> Programas deportivos en televisión pública |
| <input type="checkbox"/> Revista oficial del club | <input type="checkbox"/> Programas deportivos en canales específicos (Bien, Movistar +) |
| <input type="checkbox"/> Newsletter oficial | |
| <input type="checkbox"/> Estadio deportivo | |
| <input type="checkbox"/> Webs sobre el Betis no oficiales (Betisweb, Beticismo...) | |
| <input type="checkbox"/> Diarios deportivos on line | |
| <input type="checkbox"/> Cuentas en redes sociales no oficiales (sobre fútbol o sobre el club) | |
| <input type="checkbox"/> Otras _____ | |

8. ¿Qué idea o ideas le vienen a la cabeza como bético cuando ve un video divertido del club (p.e chistes y bailes de Joaquín, juegos en los entrenamientos...) en un medio nacional?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Orgullo | <input type="checkbox"/> Todo el país puede simpatizar con nuestro club y valores |
| <input type="checkbox"/> Vergüenza | <input type="checkbox"/> Damos una imagen de club cercano |
| <input type="checkbox"/> Me parece divertido | <input type="checkbox"/> Pueden reírse de nosotros |
| <input type="checkbox"/> Falta de seriedad | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |
| <input type="checkbox"/> Se pierde el espíritu futbolístico y los valores del equipo | |
| <input type="checkbox"/> Sólo aparecemos en los medios para tonterías | |
| <input type="checkbox"/> Conseguimos una importancia a nivel nacional que no tienen clubes más grandes | |

9. ¿Está usted de acuerdo con la estrategia tan informal que sigue el club en sus comunicaciones?

- | | |
|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí, me gusta su estilo siempre | |
| <input type="checkbox"/> No, un club profesional debe ser serio | Puede justificar su opinión: |
| <input type="checkbox"/> A veces, cuando el equipo va bien está bien ese estilo | _____ |
| <input type="checkbox"/> Pueden poner alguna broma en momentos muy puntuales, pero no debe ser lo habitual | _____ |

10. ¿Cree que el Real Betis realiza las suficientes acciones y promociones con sus aficionados y abonados?

- Sí, nos tienen en cuenta y realizan promociones, días especiales, detalles en el prepartido...
- No, deberían realizar más promociones, días especiales, acciones fuera del campo, detalles prepartido, acciones con los jugadores (*subraye las que cree que deben mejorarse*)
- Tienen más en cuenta a los abonados que a los no abonados en sus acciones
- No hacen nada específico para los abonados, las acciones están bien pero son para los no abonados

11. A continuación se muestran algunos de los modelos de publicaciones en Instagram del club más habituales, indique su opinión de cada una:

Cartel para el partido:



- Me gusta No me gusta NS/NC

Jugador más rápido del partido (promocional):



- Me gusta No me gusta NS/NC

Imágenes de los jugadores pre y post partido:



- Me gusta No me gusta NS/NC

Memes y videos divertidos sin contenido futbolístico:



Teo también lo pasó mal ayer durante la prórroga

- Me gusta No me gusta NS/NC

12. ¿Ha visto alguna vez cualquier acción publicitaria, video o publicación en redes sociales del Club (imagen, meme, texto...) que le haya resultado ofensiva o molesta?

- Acción publicitaria
 Video
 Publicación
 Ninguna

¿Puede describir brevemente cuál(es) ha sido y por qué?

13. ¿Ha recibido alguna vez burlas por parte de aficionados de otros equipos derivadas de videos o publicaciones graciosas o informales del Club o sus integrantes?

- Sí, pero no me molestan No, pero he visto comentarios en redes sociales
 Sí y me ha molestado No

14. De las siguientes marcas/empresas, indique cuáles cree que son patrocinadores del Real Betis en esta temporada 18/19:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mercedes | <input type="checkbox"/> Reale Seguros |
| <input type="checkbox"/> Rolex | <input type="checkbox"/> Andalucía |
| <input type="checkbox"/> Green Earth | <input type="checkbox"/> Cinsa |
| <input type="checkbox"/> Alfa Romeo | <input type="checkbox"/> OTC Desks |
| <input type="checkbox"/> Seguros Pelayo | <input type="checkbox"/> Heineken |
| <input type="checkbox"/> Incecosa | <input type="checkbox"/> Cruzcampo |
| <input type="checkbox"/> Coca-Cola | <input type="checkbox"/> Betway |
| <input type="checkbox"/> UED | <input type="checkbox"/> Besoccer |

15. De las siguientes secciones del Real Betis, marque cuáles le suenan o conoce:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Real Betis Balompié (1er equipo) | <input type="checkbox"/> Betis Cantera |
| <input type="checkbox"/> Betis Energía Plus | <input type="checkbox"/> Fundación Real Betis |
| <input type="checkbox"/> Betis E-Sports | <input type="checkbox"/> Betis TV |
| <input type="checkbox"/> Betis B | <input type="checkbox"/> Radio Betis |
| <input type="checkbox"/> Betis Femeninas | <input type="checkbox"/> Betis APP |

16. ¿Con qué frecuencia ve usted partidos del Betis Femeninas o del Betis B? (Presencialmente o por TV)

- Veo todos los partidos (3 o más al mes)
 Veo algunos partidos (1 o 2 al mes, pero todos los meses)
 Lo veo alguna vez (10 partidos o más por temporada)
 Lo veo ocasionalmente (entre 5 y 9 partidos por temporada)
 Lo veo muy rara vez (menos de 5 partidos por temporada)
 He visto alguna vez un partido de estos equipos
 Nunca he visto un partido de estos equipos

17. De las siguientes afirmaciones con respecto al Betis F3minas y Betis "B", marque con las que se sienta de acuerdo

- Las comunicaciones e informaci3n sobre estos equipos son suficientes
- No se da suficiente informaci3n sobre estos equipos en los medios oficiales del Club
- Conozco la situaci3n actual del Betis F3minas en sus competiciones (clasificaci3n en Liga, resultados, situaci3n en la Copa de la Reina...)
- Conozco la situaci3n actual del Betis B (clasificaci3n en Liga, resultados...)
- Voy a los partidos que puedo de estos equipos porque conozco los horarios
- No voy a los partidos de estos equipos porque no me interesan
- No voy a los partidos de estos equipos porque desconozco los horarios
- Conozco al menos a 5 componentes del Betis F3minas (jugadoras, cuerpo t3cnico...)
- Conozco al menos a 5 componentes del Betis B (jugadores, cuerpo t3cnico...)
- Me gustar3a que se diese m3s informaci3n sobre estos equipos
- La informaci3n sobre estos equipos es suficiente, no me gustar3a que se diera m3s

18. En general, con respecto a la comunicaci3n del club y su estilo (publicaciones en redes, gesti3n de medios del club, publicidad, acciones promocionales, patrocinadores...) dir3a que se siente:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muy satisfecho | <input type="checkbox"/> Bastante insatisfecho |
| <input type="checkbox"/> Bastante satisfecho | <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho |
| <input type="checkbox"/> Algo satisfecho | <input type="checkbox"/> Me es indiferente la comunicaci3n del Club y su estilo |
| <input type="checkbox"/> Ni satisfecho ni insatisfecho | |
| <input type="checkbox"/> Algo insatisfecho | |

19. ¿Cambiar3a algo de la comunicaci3n del Club?

Gracias por su colaboraci3n, a continuaci3n puede realizar sus observaciones acerca de la comunicaci3n del club, el estilo, la publicidad o sobre la propia encuesta que ha realizado:

A continuaci3n se han realizado dos entrevistas en profundidad a los dos mayores responsables del nuevo modelo comunicativo que plantea el club verdiblanco: Julio Jim3nez, director de comunicaci3n, y Jos3 Antonio Peinado, jefe de contenidos digitales. En estas entrevistas, que tuvieron lugar el 7 y 21 de marzo de 2019, respectivamente, se ha conversado sobre la situaci3n de la comunicaci3n en el club, su estructura, sus caracter3sticas y los problemas y motivos de su 3xito. La transcripci3n completa de dichas entrevistas se encuentra en los anexos de este trabajo.

Finalmente, tambi3n se ha realizado un peque1o an3lisis sobre el tipo de contenido publicado por el Real Betis en sus cuentas oficiales, as3 como una comparativa de los seguidores, presupuesto y clasificaci3n final en La Liga de cinco clubes con el Betis:

Atlético de Madrid, Barcelona, Real Madrid, Sevilla y Valencia, escogidos por su relevancia en el fútbol español o por su similaridad con el Real Betis en cuanto a masa social y resultados deportivos.

3. ANÁLISIS DE CONTENIDO.

3.1. Encuesta.

En primer lugar analizaremos los resultados obtenidos en la encuesta a través de gráficas en el orden en el que se han realizado las preguntas. Recordemos que la encuesta se ha realizado sobre una muestra de 100 personas, por lo que cada encuestado corresponde a un 1% de la población encuestada.

La muestra escogida sólo podía estar conformada por aficionados béticos que se identificasen como tales y tuviesen un mínimo interés y conocimiento del club y su coyuntura, por lo que la búsqueda de encuestados ha estado bastante limitada. Para encontrar el perfil de béticos se decidió realizar la encuesta únicamente en la zona de la provincia de Sevilla.

Originalmente se propuso realizar dicha encuesta de forma personal en los alrededores del estadio Benito Villamarín los días que jugase el equipo. No obstante, las inclemencias climatológicas y la falta de partidos por ser final de temporada impidieron la realización de esta opción. Por ello se decidió plantear, además de las encuestas físicas, una misma versión digital a través de la herramienta Google Formularios.

Para conseguir un alto porcentaje de béticos conocedores de la actualidad del club en la muestra, se decidió contactar con peñas que pudieran aportar variedad en cuanto a edad y sexo de los encuestados. Se intentó contactar con numerosas peñas de la ciudad de Sevilla a través de correo electrónico y vía telefónica, no obteniendo respuesta alguna por parte de más de diez peñas. Finalmente las peñas Peña Cultural Bética Puerta de la Carne (Sevilla) y la Peña Pomada Verdiblanca (Las Navas de la Concepción), accedieron a realizar la encuesta.

También se repartió la encuesta entre alumnos y alumnas de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, béticos y béticas de la zona de Sevilla Este y San Pablo y algunos aficionados pertenecientes a la peña de Betis Web.

La parte superior de la encuesta mostraba un cuadro en el que completar los datos del encuestado para conocer el perfil de población que estábamos sondeando y los resultados fueron los siguientes:

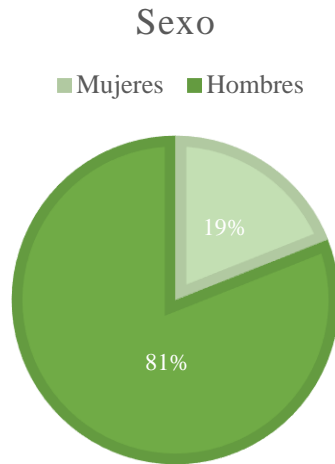


Figura 5. Sexo de los encuestados.

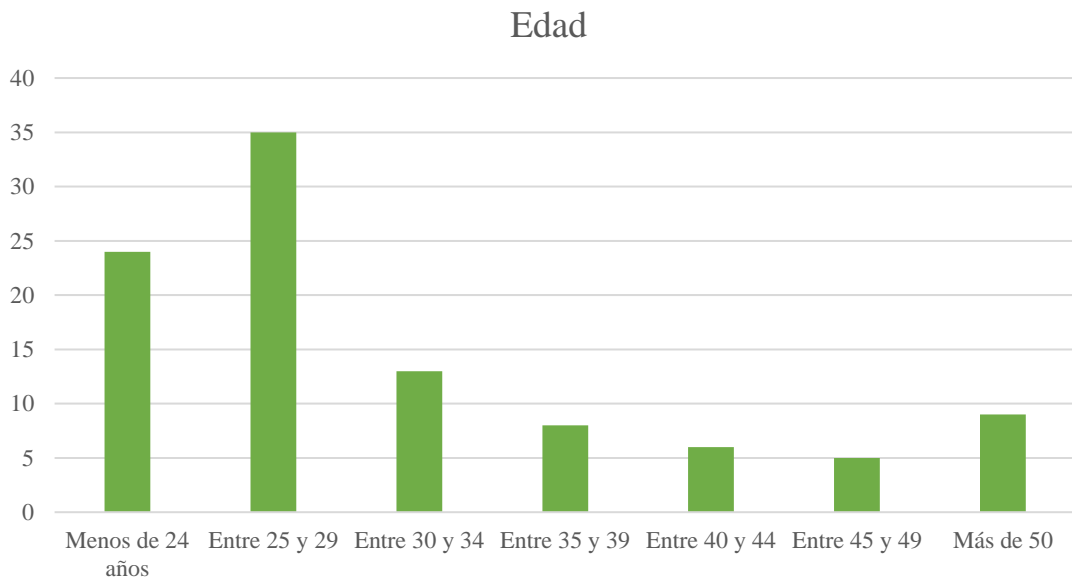


Figura 6. Edad de los encuestados.

La mayoría de nuestra muestra está compuesta por hombres, cuadruplicando casi al porcentaje de mujeres. Este hecho no es de extrañar ya que, aunque hoy en día la percepción del fútbol está cambiando, en nuestro país ha sido tradicionalmente un deporte asociado a los hombres. Nuestros encuestados, en su mayoría, se encuentran entre los 19 y los 34 años de edad, por lo que entendemos que estamos ante una población joven procedente de generaciones acostumbradas a las tecnologías digitales y que, por lo tanto, suele ser usuaria habitual de las redes sociales. También se preguntó a los encuestados si eran aficionados del Betis ya que, como la encuesta iba a dirigida únicamente a estos, las respuestas negativas fueron descartadas.

¿Es socio del Betis?

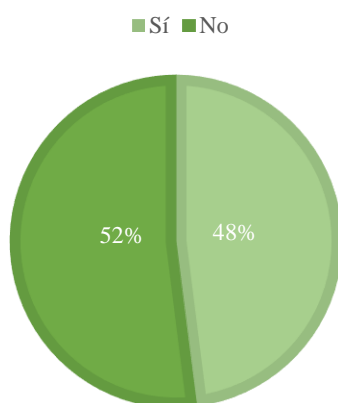


Figura 7. Porcentaje de socios entre los encuestados

Ya que una parte de las encuestas se realizaron a través de peñas, se ha obtenido que casi la mitad de los encuestados son socios del club, lo cual es muy positivo para nuestros resultados, ya que permite conocer tanto la opinión de la afición en general como la de los socios en particular, que suelen estar más implicados con el club y tienen una visión diferente de la situación de este y, por supuesto, de su comunicación.

Años que lleva siendo o ha sido socio/a

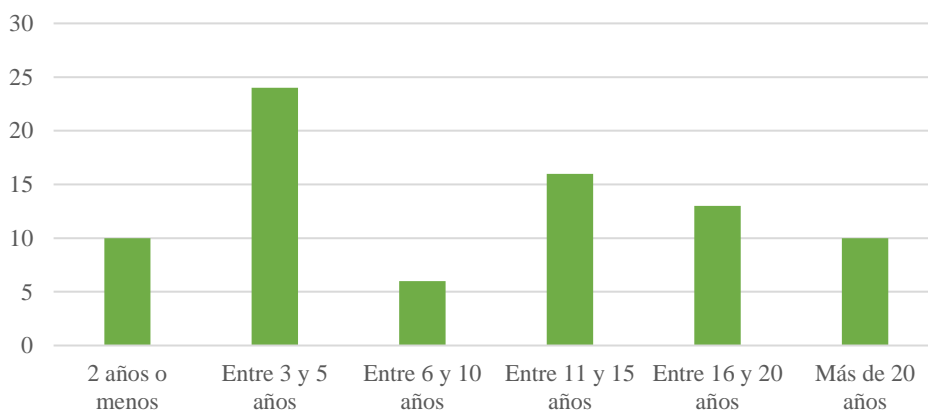


Figura 8. Años de antigüedad de los socios encuestados.

Para conocer mejor la perspectiva de estos socios o de los aficionados que habían sido socios anteriormente y su implicación con el club, se preguntó a los encuestados cuántos años llevaban siendo o habían sido socios del Betis. La mayoría se encuentra en la franja de entre 3 y 5 años como socios, por lo que su situación como tales se ha dado durante la nueva directiva de comunicación del club y puede que algunos no hayan podido percibir con tanta claridad el cambio comunicativo del mismo. Las siguientes franjas más importantes se sitúan entre 11 y 20 años como socios, lo cual nos aporta una visión muy

positiva y con gran perspectiva de la comunicación del club, ya que estos socios han sido partícipes de varias etapas comunicativas de la entidad.

¿Qué redes sociales utiliza?

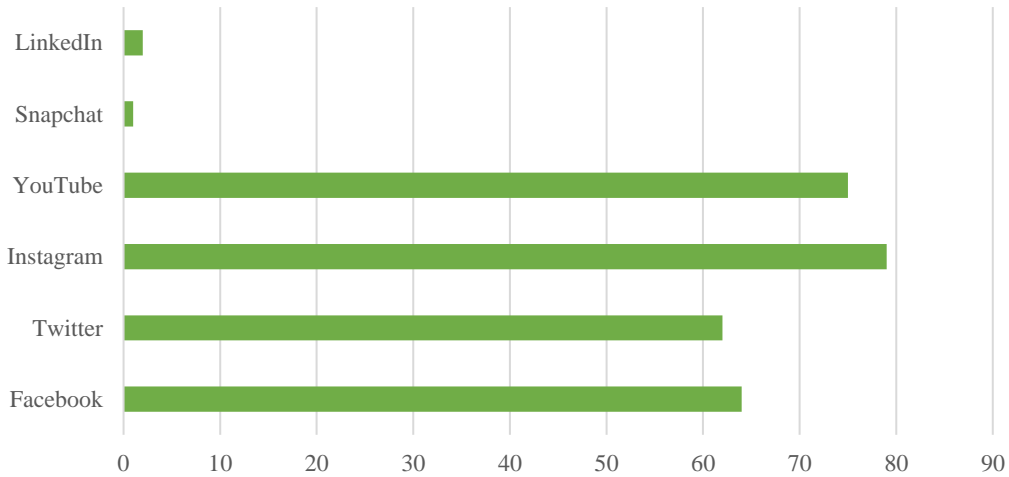


Figura 9. Principales redes sociales utilizadas por los encuestados.

Más del 60% de los encuestados utiliza las cuatro principales redes sociales actuales y casi un 80% utiliza Instagram, por lo que entendemos que ahora mismo esta es la red más popular. Esto nos permitirá valorar mejor su perspectiva de la estrategia de *social media* del Real Betis, ya que son usuarios de las redes utilizadas en esta y conocen cuál es su funcionamiento y qué contenido desean ver en ellas.

¿En cuáles sigue a alguna cuenta del Betis?

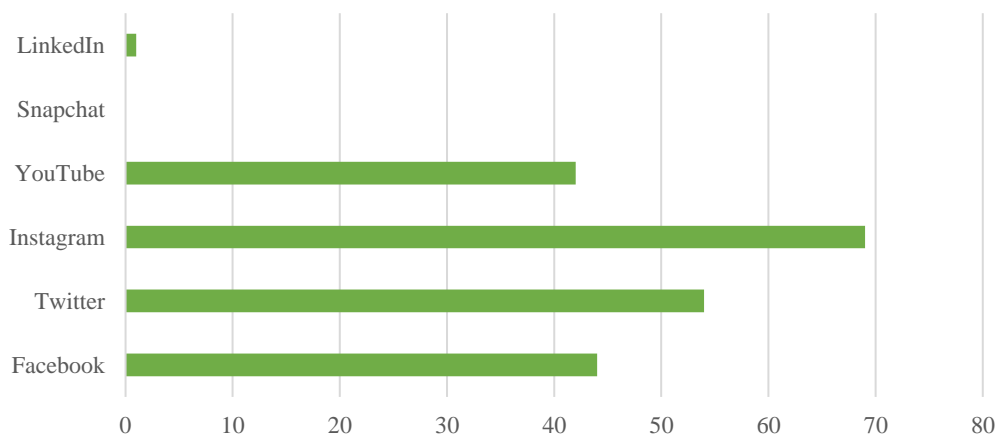


Figura 10. Redes sociales en las que los encuestados siguen al Betis.

Aunque nuestros encuestados son usuarios de redes sociales, no todos siguen a cuentas del Real Betis en ellas, aunque esto no quita para que puedan consultar estas cuentas y ver igualmente su contenido. La red con menos diferencia es Instagram por lo que, a

priori, podríamos deducir que es la red más popular para el Real Betis. La red que más perjudicada se ve es YouTube, aunque es cierto que la idiosincrasia de esta permite que los usuarios disfruten de su contenido sin necesidad de ser seguidores de la cuenta. En cuanto a Facebook también percibimos una importante diferencia entre los usuarios de la misma y los seguidores del club, no obstante, la franja de edad mayoritaria de nuestros encuestados es menos asidua a esta red, la cual está enfocada a un seguidor de mediana edad.

Cuentas a las que sigue/ de las que ha visto publicaciones en redes sociales

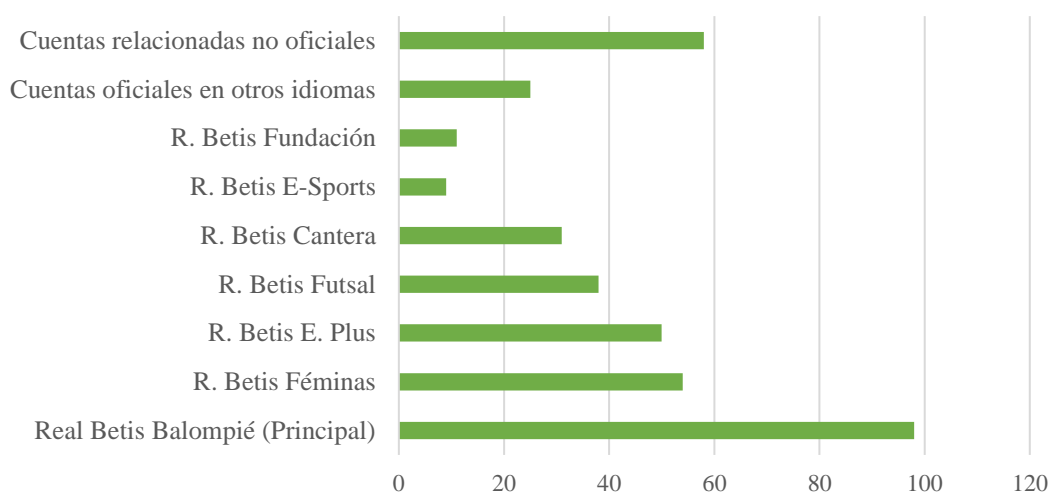


Figura 11. Cuentas del Betis a las que los encuestados siguen o de las que han visto publicaciones en sus redes.

Como comentábamos en el gráfico anterior, aunque no todos los encuestados sean seguidores del Real Betis en redes sociales, prácticamente el 100% de ellos ha visto publicaciones de la cuenta principal en redes sociales, ya que la viralidad de sus contenidos hace que sean muy compartidos por los usuarios y por otras páginas y acaben llegando igualmente a los aficionados independientemente de que sean seguidores. También llama la atención que más del 50% de los encuestados sean seguidores o conozcan cuentas relacionadas con el club pero no oficiales (cuentas de noticias, cuentas de humor), lo cual resulta un dato interesante comunicativamente y podría llevar al club a plantearse el seguir en ocasiones un estilo de información más similar al de este tipo de cuentas. Dentro de las cuentas oficiales, las siguientes más populares son Fémimas y Basket, conocidas ambas por al menos el 50% de los aficionados. La sección menos popular en este caso es la de E-Sport, conocida sólo por un 10% de los encuestados, aunque debemos puntualizar que esta sección ha sido creada muy recientemente.

A continuación, se consultó a los encuestados acerca de si seguían a algún otro club de fútbol en redes sociales y un 30% de estos dijo no seguir a ningún otro club. Ya que la variedad de resultados fue muy amplia al ser una pregunta abierta con infinidad de posibilidades, en el siguiente gráfico se muestran los clubes más repetidos por los encuestados (aquellos que han sido nombrados por al menos un 5% de la muestra):

Otros clubes seguidos por los encuestados en redes

■ Barcelona ■ Cádiz ■ Liverpool ■ Manchester City ■ PSG ■ Real Madrid

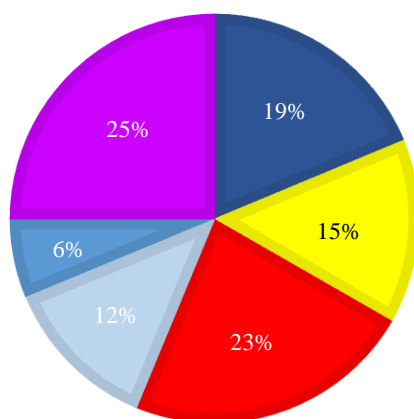


Figura 12. Otros clubes de fútbol seguidos en redes por los encuestados.

Vemos que los encuestados siguen principalmente a clubes de éxito deportivo, independientemente de su estilo en redes sociales, ya que no aparecen clubes más similares comunicativamente al Betis como la Roma o la Juventus. El caso del Cádiz podemos asociarlo a la proximidad y afinidad con la provincia de Sevilla, en la que se ha realizado la encuesta.

Se le pidió a los aficionados que definiesen el Real Betis en tres palabras y los resultados fueron muy variados, pero muchos términos fueron repetidos y son los que se encuentran recogidos en este gráfico. Según los encuestados, los términos que definirían al club son: pasión, sentimiento y familia.

Define el Betis en tres palabras

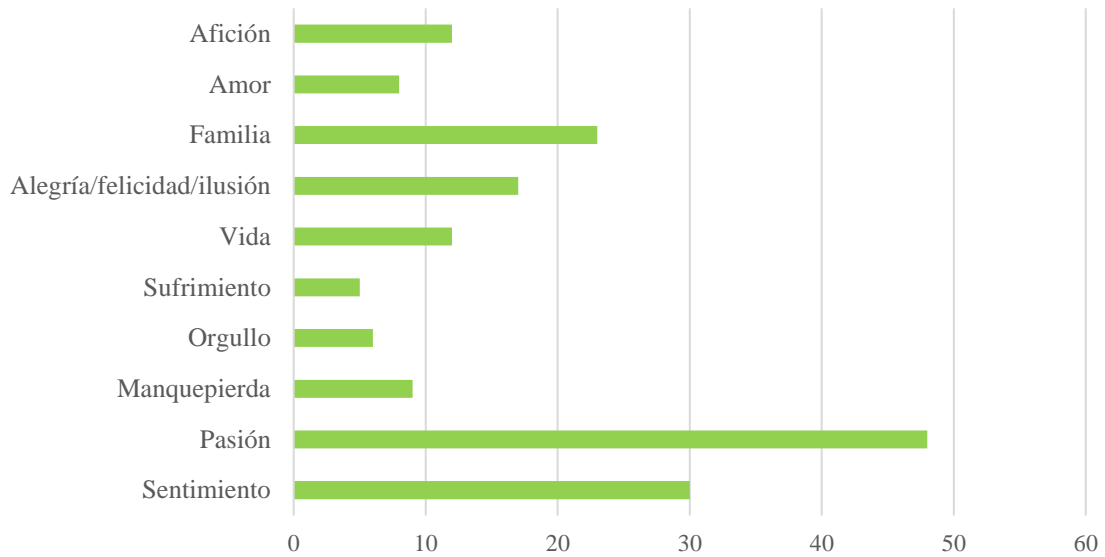


Figura 13. Palabras más utilizadas por los encuestados para definir el Betis.

Aunque los términos expresados han sido muy variados, en conjunto la mayoría de ellos tienen acepciones positivas y sentimentales, habiendo sido definido con el término “pasión” por casi la mitad de los encuestados. Estos resultados nos llevan a afirmar que comunicativamente el Real Betis muestra una imagen de cercanía y positividad a sus aficionados y que, por lo tanto y en vista de la ausencia de términos negativos, su mensaje institucional es el correcto.

Cómo de fácil le resulta encontrar noticias de actualidad sobre el Real Betis en los medios que consume habitualmente

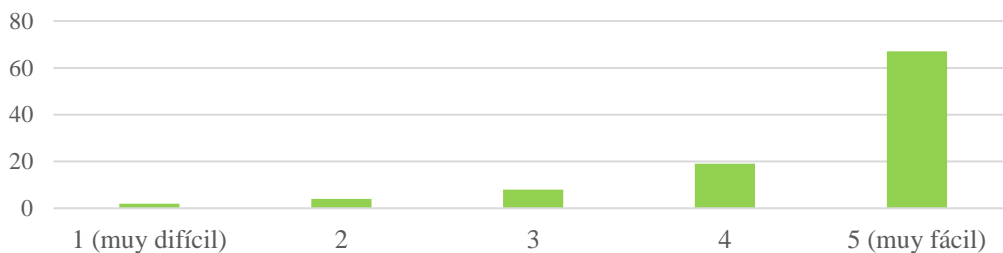


Figura 14. Facilidad con la que los encuestados encuentran noticias sobre el club en los medios de comunicación.

¿A qué medios acude para informarse de la actualidad del Club?

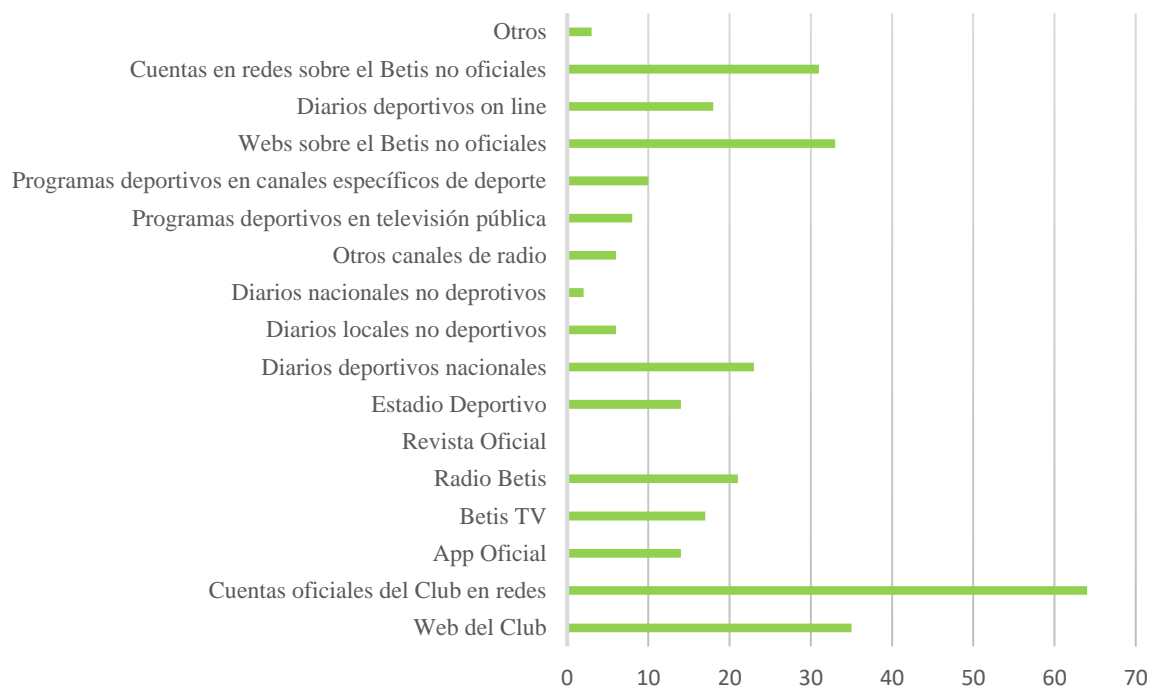


Figura 15. Medios a través de los cuales los encuestados se informan sobre la actualidad del club.

A continuación, se preguntó a los encuestados cómo de fácil les resulta encontrar noticias sobre el Betis en sus medios habituales y, en relación a esta pregunta, en qué medios suelen informarse sobre la actualidad del club. Más del 80% de los encuestados declararon que les resulta fácil o muy fácil encontrar noticias. Por su parte, el medio más popular con mucha diferencia para informarse de la actualidad del club son las cuentas oficiales de este en redes sociales, escogidas por más del 60% de los encuestados, seguidas de la web oficial del club con un 35%. Comunicativamente esto supone un éxito para el club, ya que significa que su modelo es eficaz no sólo en entretenimiento, sino también en información para el aficionado. Los siguientes medios más consultados, muy cercanos al porcentaje de la web oficial, son las cuentas y webs no oficiales pero temáticas del club, como puede ser Betis Web. Esto vuelve a llevarnos a la idea anterior de que el modelo del club debe estar siempre al tanto de las estrategias de estos medios, ya que el aficionado recurre a ellos a pesar de no ser excesivamente fáciles de encontrar en los buscadores (La web www.betisweb.com es el decimonoveno resultado al buscar la palabra “Betis” en el buscador de Google²). Por otra parte, sorprende que los diarios deportivos no se encuentren entre las cinco primeras opciones de los aficionados para

² Consulta realizada el 9 de julio de 2019

informarse acerca del Betis, aunque es comprensible dada la poca importancia que se le concede en los medios nacionales.

En referencia a los contenidos que habitúan a publicarse en el nuevo modelo comunicativo del Real Betis, preguntamos a los encuestados qué ideas de las propuestas se les venían a la cabeza al ver un vídeo divertido del club en un medio nacional y las respuestas fueron las siguientes:

¿Qué ideas le vienen a la cabeza cuando ve un vídeo divertido del Club en un medio nacional?

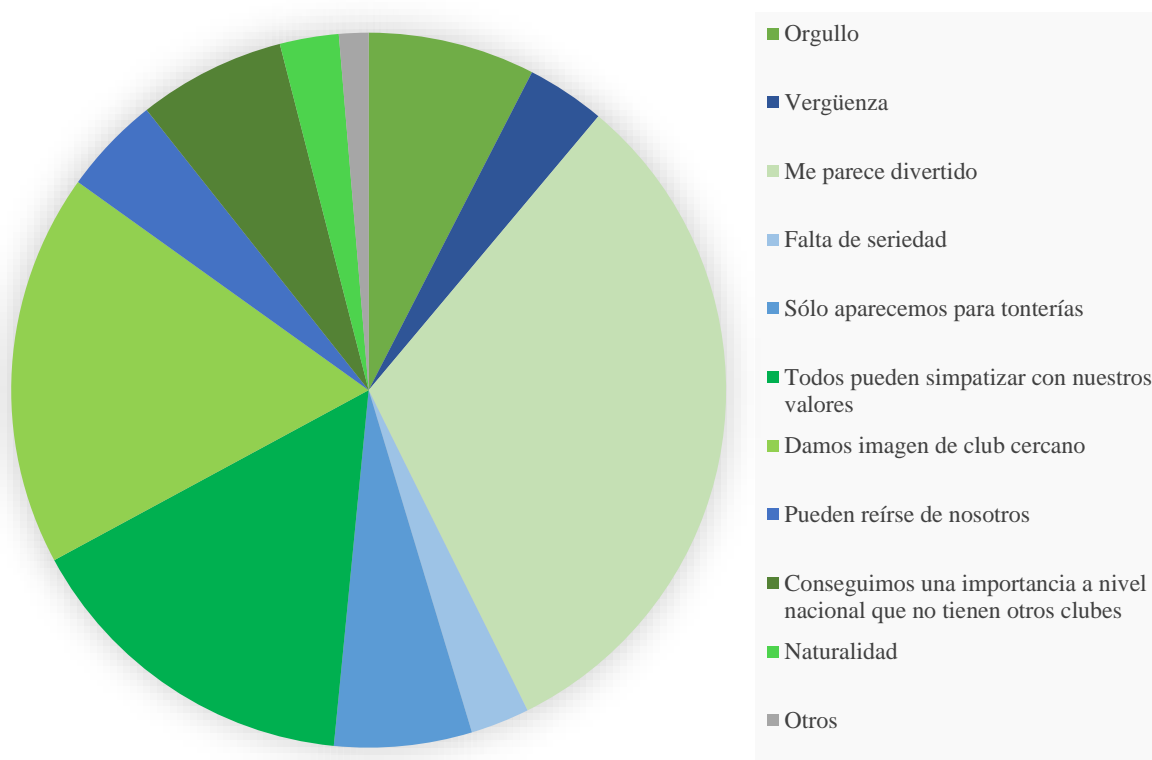


Figura 16. Reacciones de los aficionados ante los vídeos divertidos del club en los medios nacionales.

En tonos azules aparecen las reacciones negativas, mientras que en tonos verdes aparecen las reacciones positivas. Como puede observarse, el gráfico es predominantemente verde, por lo que los béticos tienen una reacción mayoritariamente positiva a este tipo de contenido y apoyan la estrategia comunicativa del club de presentarse como simpático y cercano.

Esta última conclusión se refuerza además a través de la siguiente pregunta, en la que se cuestionaba a los aficionados si estaban de acuerdo con la estrategia informal del club en redes sociales, coincidiendo más del 60% de estos en que les gusta este estilo siempre. Sin embargo, cabe destacar que la siguiente opción más escogida es contraria a esta y es que los aficionados no están de acuerdo con que este estilo sea lo habitual y sólo debería utilizarse en momentos puntuales.



Figura 17. Nivel de satisfacción de los encuestados con la estrategia del Betis en redes sociales.

Posteriormente se consultó a los aficionados si estaban satisfechos con el número de promociones y acciones realizadas por el Betis con sus aficionados y abonados. Algunos de los encuestados marcaron varias opciones, más de la mitad de ellos están de acuerdo con las promociones y acciones realizadas, aunque casi un 30% cree que deberían realizarse más promociones. Entre si se hacen más promociones para abonados o no abonados la sensación mayoritaria es la de que se tiene más en cuenta a los abonados que a los no abonados a la hora de realizar promociones.

¿Cree que el Betis realiza suficientes promociones y acciones con aficionados y abonados?

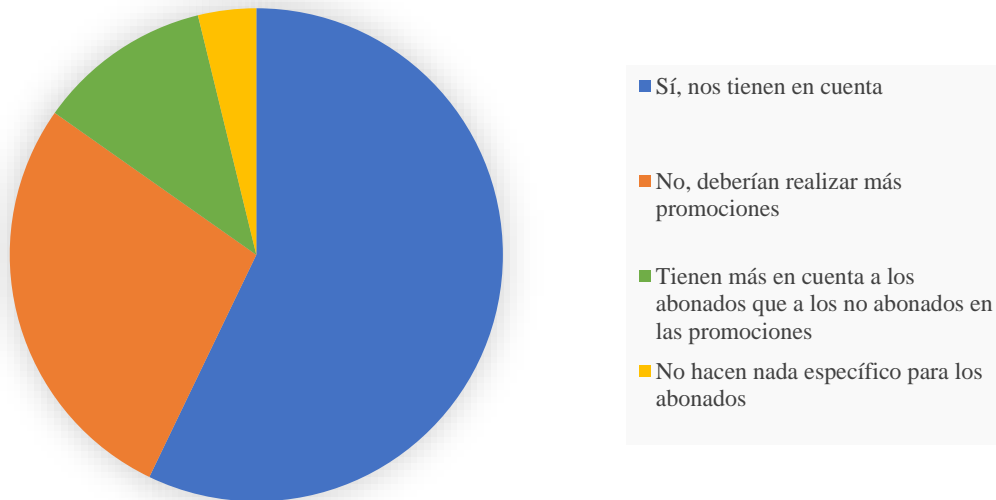
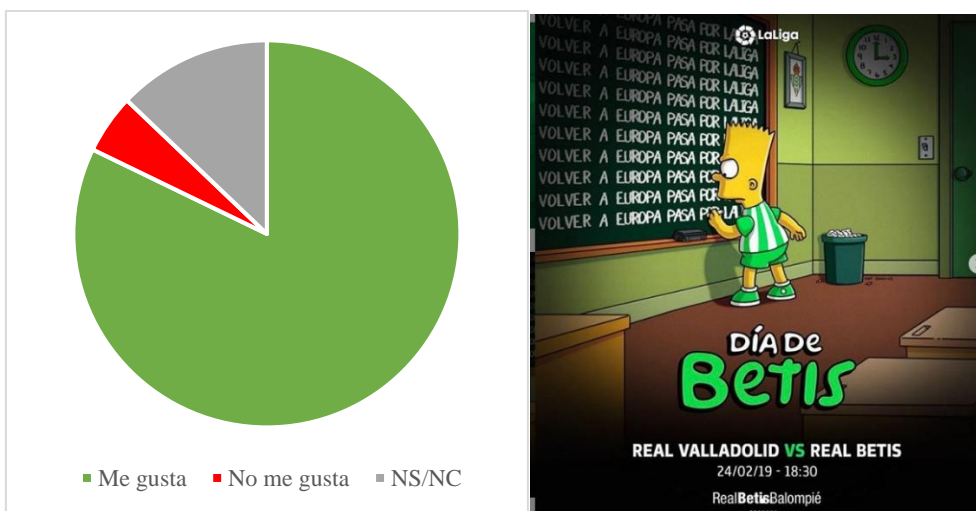


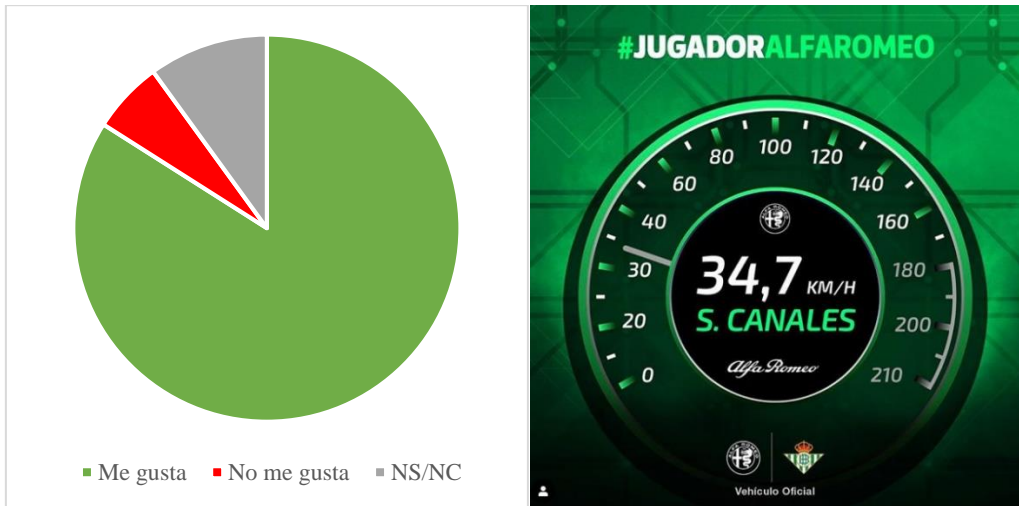
Figura 18. Opinión de los encuestados acerca de las promociones y acciones realizadas por el club con los aficionados y abonados.

A continuación se mostraron varias publicaciones realizadas por el club en su cuenta de Instagram como ejemplo de la tipología de publicaciones que suelen realizar. Se escogió un cartel de “Día de Betis”, una publicación promocional de “Jugador Alfa Romeo”, una imagen post partido de los jugadores y, por último, un meme con alguna broma acerca del club, pero sin contenido a priori futbolístico. Se le consultó a los aficionados si les gustaban, no les gustaban o no tenían una opinión formada acerca de cada tipología de publicación.



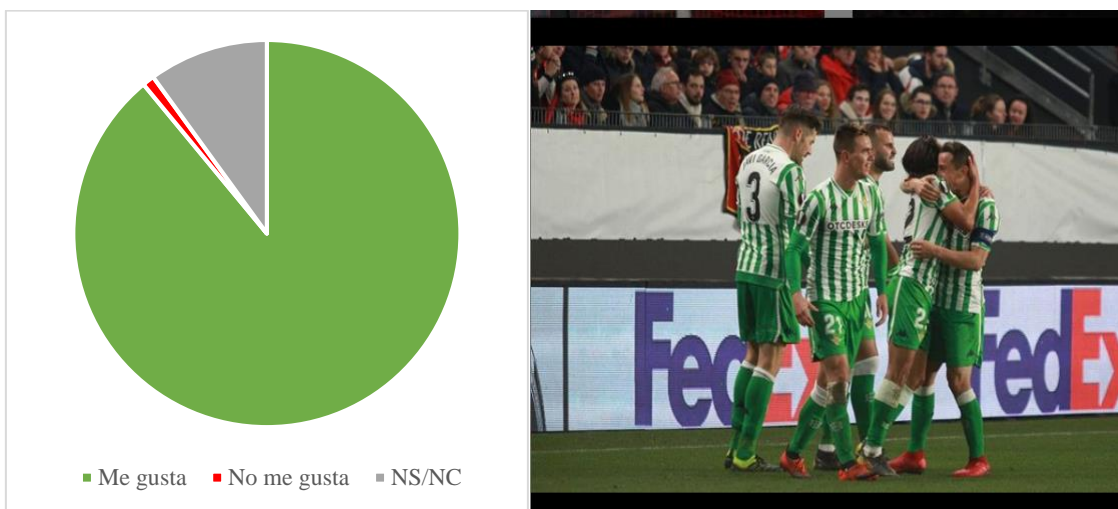
Figuras 19 y 20. Imagen compartida por el Real Betis en su cuenta de Instagram, 24/02/2019. Opinión de los encuestados acerca de la imagen.

Los carteles originales para anunciar los días en los que juega el equipo, llamados por el club “Día de Betis”, como el que aparece en la imagen, le gustan a más del 80% de los encuestados y sólo no le han gustado a un 5% de estos. Un 13% no se posiciona al respecto.



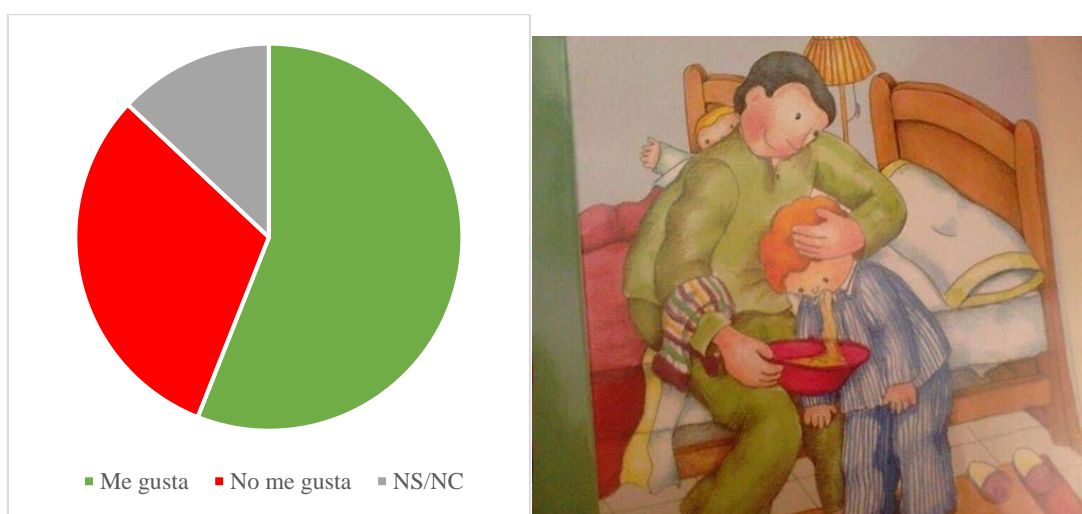
Figuras 21 y 22. Imagen compartida por el Real Betis en su cuenta de Instagram, 1/03/2019. Opinión de los encuestados acerca de la imagen.

La publicación “#JUGADORALFAROMEO” para anunciar el jugador más rápido del partido también ha tenido buena acogida, gustándole a un 84% de los encuestados, mientras que no le gusta a un 6%. Este tipo de publicaciones son una forma original de introducir contenido patrocinado en redes sociales sin que sea pesado para el aficionado ni se vea forzado en la cuenta del club. En este caso, antes del partido realizan una publicación preguntando quién será el jugador más rápido del partido y, entre los que lo acierten en comentarios, realizan un sorteo.



Figuras 23 y 24. Imagen compartida por el Real Betis en su cuenta de Instagram, 14/02/2019. Opinión de los encuestados acerca de la imagen.

Las publicaciones de fotos y contenido acerca de los jugadores son las más populares entre los aficionados con un 89%, lo cual es comprensible ya que cualquier cuenta de un equipo de fútbol no deja de girar en torno al deporte y este, por lo tanto, siempre será el contenido preferido por los seguidores. Esto nos lleva a recordar que en todo modelo de comunicación de éxito en un club de fútbol, independientemente de la estrategia que se adopte y del contenido original que se quiera aportar, el deporte siempre debe ser el eje entorno al que gire toda la estrategia y nunca debe dejársele de lado en favor de cualquier otro tipo de contenido.



Figuras 25 y 26. Imagen compartida por el Real Betis en su cuenta de Instagram, 31/01/2019. Opinión de los encuestados acerca de la imagen.

Por último se mostró un *memé* referente a un partido, pero sin contenido futbolístico per se. En él aparece una imagen que se había viralizado en el momento en el que se realizó la publicación, el personaje de cuentos infantiles “Teo” vomitando, el cual llevaba como título: “Teo también lo pasó mal ayer durante la prórroga”. Este tipo de contenido, el cual es el más distintivo en el nuevo modelo de redes sociales del Betis, es el más original de los presentados, aunque también el más controvertido y, por ende, el más impopular de estos. No obstante, este tipo de contenido le ha gustado a un 56% por ciento de los encuestados, mientras que no le ha gustado a un 31% y un 13% ha preferido no responder. Este tipo de contenido es arriesgado, pero a su vez es original, y es la única forma de conseguir la viralidad tan necesaria en el contexto hipersaturado de contenido del internet actual.

A continuación, se preguntó a los aficionados si habían visto alguna acción publicitaria, publicación en redes o video del club que le hubiera resultado ofensiva o molesta y los resultados fueron los siguientes:



Figura 27. Publicaciones o acciones del club que le hayan resultado ofensivas a los encuestados.

El 69% de los aficionados no ha tenido problemas con ningún tipo de comunicación del club, sin embargo, un 19% reconoce haberse sentido molesto con alguna publicación. Esto ocurre, como explicábamos en el caso anterior, como consecuencia de este nuevo modelo más arriesgado en el que, queriendo ser original, a veces es difícil adivinar dónde están los límites del aficionado hasta que no se incurre en ese riesgo.

A propósito de la pregunta anterior se formuló una pregunta abierta acerca de qué publicaciones o contenido concreto les había resultado ofensivo a los encuestados. La mayoría no respondieron a esta pregunta. Entre los que respondieron, la mayoría coinciden en que las publicaciones que les han podido molestar han sido aquellas bromas referentes a terceros no relacionadas con el club (presentadores, otros jugadores, otros equipos...).

Debido a la controversia tratada en las preguntas anteriores que provocan algunas publicaciones del club, se consultó a los aficionados si habían recibido algún tipo de burla por parte de aficionados de otros clubes derivadas de videos o publicaciones divertidos del Betis.

¿Ha recibido alguna vez burlas por parte de aficionados de otros equipos derivadas de videos o publicaciones graciosas o informales del club o sus integrantes?

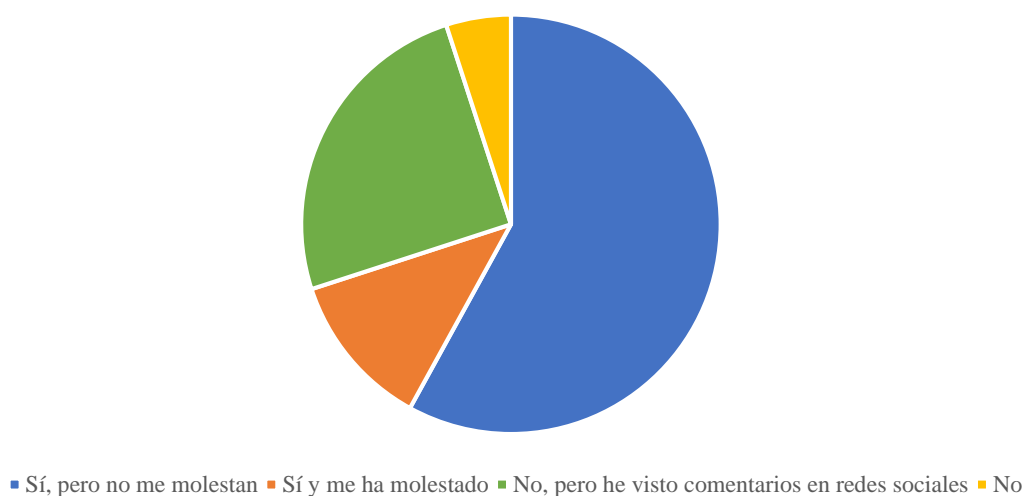


Figura 28. Posición de los encuestados acerca de las burlas recibidas a raíz de las publicaciones divertidas del club.

El 58% afirma haber recibido burlas por parte de aficionados de otros clubes, pero no les ha molestado. Otro 25% afirma no haber recibido burlas, pero sí haber visto comentarios al respecto en redes sociales. Sólo un 12% de los encuestados afirma haber recibido burlas y haberse sentido molesto. Estos resultados podrían confirmar que una parte del éxito en redes sociales del club es debido al perfil de sus aficionados, que en general se toman con humor y apoyan la estrategia del Betis.

Debido a que el club tiene una estrategia diferente y original con sus patrocinadores que dista mucho de las utilizadas por otros clubes, se les propusieron varias marcas a los aficionados para averiguar si realmente estas nuevas técnicas de patrocinio menos invasivas son efectivas. Se propuso a los aficionados un listado con varias marcas, algunas patrocinadoras principales del club, otras que lo habían sido en el pasado o habían tenido alguna relación con el club y otras que desarrollan su labor en el mismo ámbito que los patrocinadores reales. En color verde se muestran las marcas que sí son patrocinadores y en color rojo las que no.

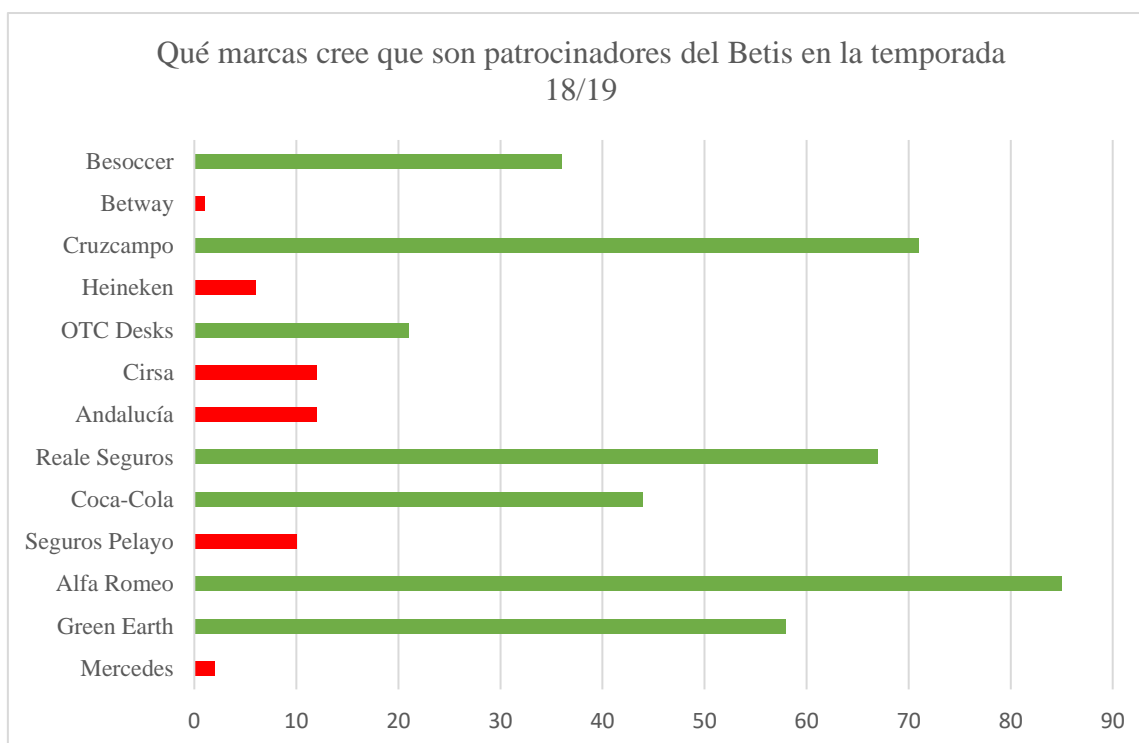


Figura 29. Patrocinadores del club en la temporada 2018/19 según los aficionados.

Como puede verse, en general, los aficionados conocen más o menos bien a los patrocinadores del Betis. El más conocido es Alfa Romeo³, con el que se realizan periódicamente sorteos en el Instagram del club, al igual que ocurre con Reale Seguros, el cual es recordado por más del 60% de los aficionados. Cabe destacar el desconocimiento de las marcas Green Earth (58%) y OTC Desks (21%) teniendo en cuenta que han aparecido en el frontal de la primera y segunda equipación respectivamente durante las últimas dos temporadas. Existen fallos comprensibles como el caso de Cirsa o Andalucía que fueron la publicidad principal de la equipación en temporadas anteriores. Teniendo en cuenta estos datos podríamos formular la hipótesis de que la publicidad en redes sociales hoy en día llega a ser más llamativa que la tradicional expuesta en el frontal de la camiseta y que solía ser la principal de cualquier club. No obstante, también se debe tener en cuenta que para el aficionado siempre será más fácil recordar una marca conocida (Alfa Romeo, Cruzcampo) aunque se le exponga menos a ella que una desconocida como Green Earth aunque se le exponga más.

A continuación se le consultó a los aficionados acerca de qué secciones del club conocían o les sonaban aparte del equipo principal.

³ Debe tenerse en cuenta que en esta encuesta ya aparecía una publicación de Alfa Romeo, por lo que esto puede haber afectado a los resultados.

Cuáles de estas secciones del Betis le suenan o conoce

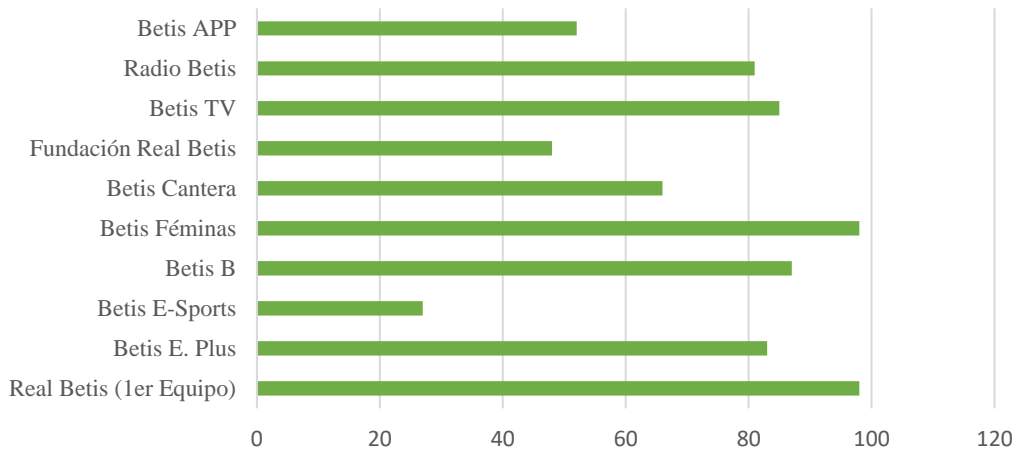


Figura 30. Secciones del club reconocidas por los encuestados.

Entendemos que todos los aficionados conocen el primer equipo y se ha podido dar algún fallo en la respuesta. La sección más conocida por los aficionados es el Betis Femenas con un 98%, seguida del equipo filial masculino con un 87%, televisión, radio y básquet. La sección menos conocida vuelve a ser E-Sports, con un 27%, aunque recordamos que es una sección nueva en el club. La siguiente menos conocida es la Fundación, aunque la conocen casi un 50% de los aficionados. En general, podemos concluir que los béticos conocen bastante bien las secciones del club. Debido a que prácticamente todos los aficionados conocían el Betis Femenas y Betis B se les consultó acerca de la frecuencia con la que veían partidos de estos equipos.

Con qué frecuencia ve partidos del Betis B o Femenas

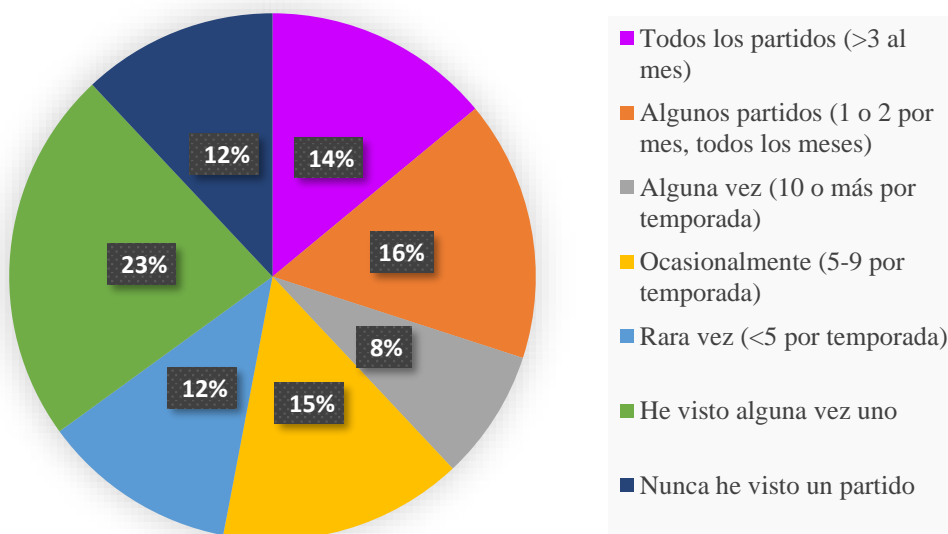


Figura 31. Frecuencia con la que los encuestados ven partidos del Betis B y/o Femenas.

A pesar de que casi todos los aficionados conocen a estos equipos, sólo un 14% de todos los encuestados ve al menos tres partidos de dichos equipos al mes. Aunque las opiniones están muy divididas en cuanto a estos equipos, el porcentaje más alto con casi un cuarto de los encuestados lo encontramos entre los que afirman que “han visto alguna vez un partido”, lo cual puede significar que no lo hayan visto nada más que una vez. Los porcentajes están muy igualados entre los aficionados que ven partidos de estos equipos y los que rara vez lo hacen o no lo han hecho nunca. Debido a estos resultados, el club debería mejorar comunicativamente la imagen de estas secciones del club y hacerlas más atractivas para los aficionados.

Una vez consultada la relación de los aficionados con el Betis B y Betis féminas se les plantearon varias afirmaciones acerca de estos equipos para ver con cuáles se sentían identificados y cuál es la relación de los aficionados con estos.

Con cuáles de las siguientes afirmaciones acerca del Betis B y Fémimas se siente identificado

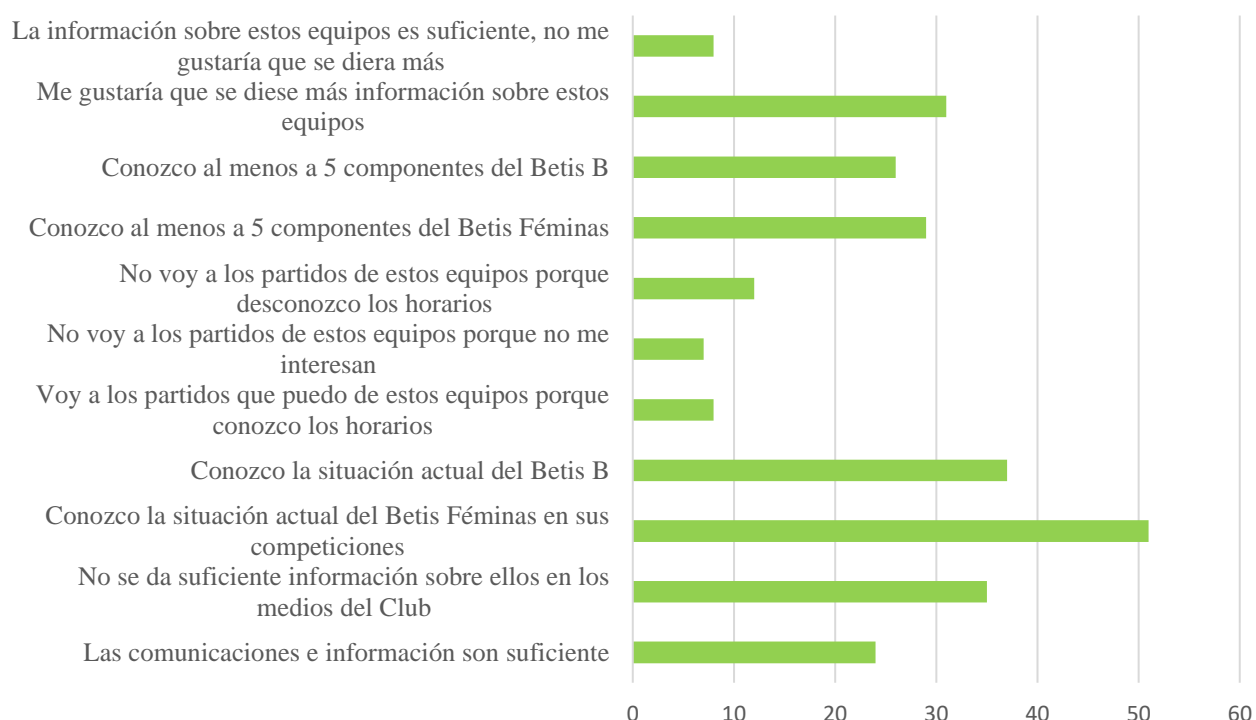


Figura 32. Afirmaciones acerca de los equipos filiales con las que los encuestados se sienten identificados.

Más del 50% de los aficionados dice conocer la situación en las distintas competiciones del Betis Fémimas y un 37% dice saberlo del Betis B. No obstante, esta afirmación es controvertida si tenemos en cuenta las respuestas de la pregunta anterior, según las cuales la mayoría de los aficionados no suele ver habitualmente sus partidos. Un 35% de los

encuestados opina que no se da suficiente información sobre estos equipos en los medios del club, y un 31% que le gustaría que se diese más información sobre ellos. Sólo un 7% de los encuestados afirma no ir a estos partidos porque no le interesen, y menos del 30% de los encuestados conocen a al menos 5 jugadores/as de estos equipos. Según las respuestas de los aficionados parece que no existe tanto una falta de implicación de los béticos con el resto de equipos del club como una falta de comunicación y de información por parte del Betis. Una mejora en el departamento de comunicación que incluyese una mayor implicación y un mayor interés por estos equipos podría mejorar notablemente su popularidad.

Por último, se preguntó a los encuestados cuál era su sensación con respecto a la comunicación del club y sus respuestas fueron las siguientes:

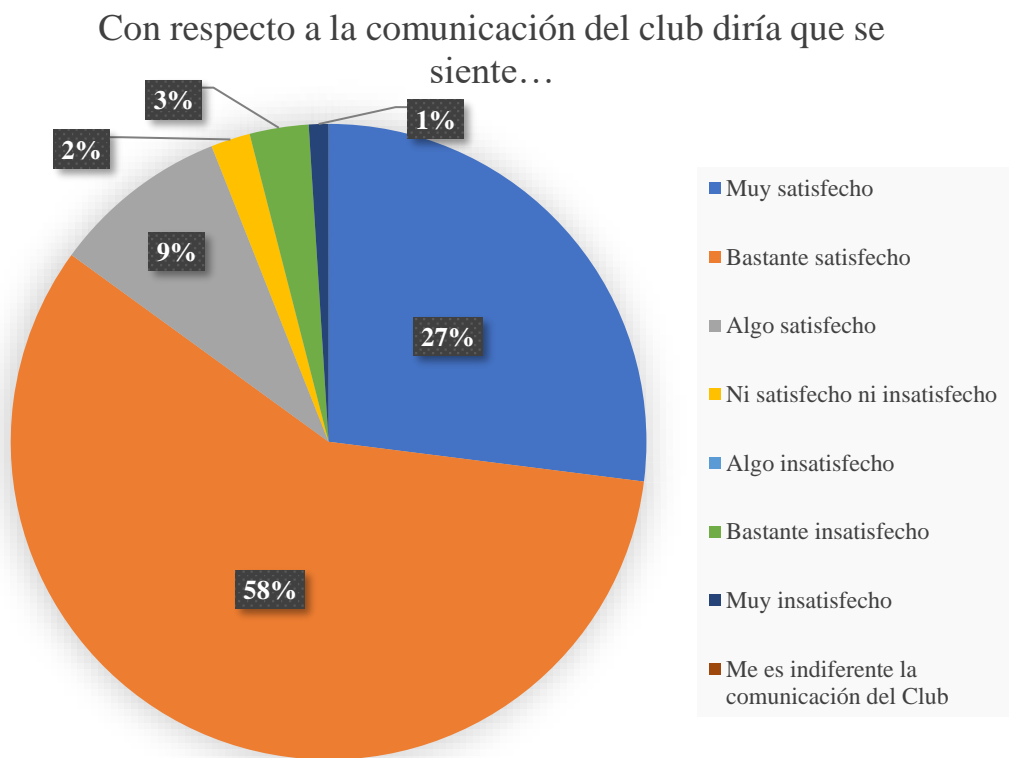


Figura 33. Posición de los encuestados con respecto a la comunicación del club.

A ninguno de los encuestados le es indiferente la comunicación del club. La mayoría reconoce sentirse bastante satisfecho con esta comunicación, seguidos de un 27% que dice sentirse muy satisfecho. Los porcentajes de aficionados que no se sienten satisfechos con la comunicación del club apenas suman un 6%, por lo que podemos concluir que, en

general, los aficionados están satisfechos con la comunicación del club y el nuevo modelo comunicativo de este.

3.2. Análisis de cuentas de clubes.

Una vez conocida la opinión de los aficionados acerca de la comunicación del club es necesario compararla a nivel cuantitativo con la de otros clubes de la Liga. Para ello hemos escogido cinco clubes: Real Madrid, Barcelona y Atlético de Madrid por su éxito internacional y su papel como clubes insignia de la Liga; Sevilla por estar situado en la misma ciudad que el Betis y tener una afición demográficamente similar y muchas circunstancias comunes y Valencia por tener un volumen y una identidad de afición similar a la del club verdiblanco.

A continuación se muestra una tabla en la que se compara la presencia en redes sociales de los clubes seleccionados, así como las cuentas oficiales de las que dispone cada uno de ellos. En la segunda tabla se mostrarán los datos de seguidores de cada uno de los clubes en las cuentas principales de sus redes sociales y la comparativa con el Real Betis.

Club	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube	Web	App	Otras cuentas oficiales
Real Betis Balompié	X	X	X	X	X	X	@realbetisfem (IG/TW/FB) @realbetiseplus (IG/TW/FB) @realbetisesport (IG/TW) @realbetisfs (IG/TW/FB) @realbetisfundacion (IG) @RBetisCantera (TW) @RealBetis_en (TW) @RealBetis_jp (TW)
Sevilla F.C	X	X	X	X	X	X	@sevillafc_fem (TW/IG) @sevillafc_ARA (TW) @sevillafc_THA(TW) @sevillafc_FRA (TW) @sevillafc_POR (TW) @sevillafc_ENG (TW) @sevillafc_MAL (TW) @sevillafc_CHI (TW) @sevillafc_ITA (TW) @SFCeSports (TW)
Real Madrid C.F	X	X	X	X	X	X	@realmadridbasket (IG/TW/FB) @fundacion.realmadrid (IG/TW/FB) @lafabricacrm (TW/FB) @realmadridfra (TW) @realmadriden (TW) @realmadridarab (TW) @realmadridjapan (TW)
F. C Barcelona	X	X	X	X	X	X	@fcbfemeni (IG/TW/FB) @fcbarcelonab (IG/TW/FB)

Club	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube	Web	App	Otras cuentas oficiales
							@fcbmasia (IG/TW/FB) Fundació FC Barcelona (FB) @fcbarcelona_es (TW) @fcbarcelona_cat (TW) @fcbarcelona_br (TW) @fcbarcelona_jp (TW) @fcbarcelona_id (TW) @fcbarcelona_ara (TW) @fcbarcelona_fra (TW) @fcbarcelona_tr (TW) @FCBReply (TW) @FCBFutbolSala (TW)
Valencia C.F	X	X	X	X	X	X	@vcf_femenino (IG/TW/FB) @VCFeSports (TW) @valenciacruz (TW) @valenciacruz_en (TW) @valenciacruz_vale (TW) @Academia_VCF
Club Atlético de Madrid	X	X	X	X	X	X	@atletifemenino (IG/TW/FB) @AtletiAcademia @AtletiEnglish @AtletiFr @AtletiArab

Figura 34. Tabla comparativa de las cuentas oficiales de Real Madrid, F.C. Barcelona, Atlético de Madrid, Sevilla F.C., Valencia C.F. y Real Betis Balompié.

Tabla comparativa de los datos⁴ en redes sociales y app de los seis clubes escogidos en sus cuentas principales:

Club	Facebook (nº seguidores)	Instagram		Twitter		YouTube (nº suscriptores)	App (nº descargas)
		Seguidores	Publicaciones	Seguidores	Publicaciones		
Real Betis Balompié	1.209.500	Seguidores	747k	Seguidores	690 mil	283.326	>10 mil
		Publicaciones	6.606	Publicaciones	63.800		
Sevilla F.C	1.735.911	Seguidores	620k	Seguidores	922 mil	63.803	>10 mil
		Publicaciones	2.235	Publicaciones	58.900		
Club Atlético de Madrid	13.732.459	Seguidores	7m	Seguidores	4,23 M	176.867	>100 mil
		Publicaciones	9.426	Publicaciones	58.300		
Valencia C.F	3.351.848	Seguidores	599k	Seguidores	1,17 M	80.134	>10 mil
		Publicaciones	8.254	Publicaciones	86.600		
Real Madrid C.F	109.586.060	Seguidores	71,7m	Seguidores	32 M	4.470.152	>5 millones
		Publicaciones	2.691	Publicaciones	66.300		
F.C Barcelona	103.128.181	Seguidores	70,1m	Seguidores	29,6 M	6.907.848	>5 millones
		Publicaciones	11.883	Publicaciones	102.000		

Figura 35.

En color rojo se señalan las cifras que están por encima de los datos del Betis, en verde las que están por debajo y en naranja las que son similares.

⁴ Datos extraídos de las propias cuentas de los clubes el día 14 de mayo de 2019. Los datos de Instagram se presentan tal cual aparecen en la plataforma, las “k” representan miles y las “m” millones. Los datos de Twitter se presentan tal cual aparecen en la plataforma, los “mil” representan miles y las “M” millones.

En cuanto a la primera tabla (fig. 34), vemos que todos los equipos analizados tienen cuentas en las redes sociales principales, por lo que compararemos la presencia de cuentas secundarias en general (si una cuenta se repite en varias redes sólo la nombraremos una vez). El Betis tiene un total de 8 cuentas secundarias, entre las que se encuentran sus otros cuatro equipos, la Fundación, cantera y dos cuentas en Twitter orientadas a la expansión internacional: una en inglés y otra en japonés.

Por su parte, el Sevilla F.C cuenta con diez cuentas secundarias, dos de ellas de sus otros equipos (femenino y E-Sports) y ocho cuentas en twitter en una gran variedad de idiomas: árabe, tailandés, francés, portugués, inglés, malasio, chino e italiano. Quizá esta no sea la estrategia más acertada ya que hoy en día vivimos en un mundo globalizado en el que una gran parte del contenido en internet se consume en inglés, independientemente del país. Es difícil ofrecer una estrategia efectiva, de calidad y adaptada a la cultura de tantísimos países e idiomas tan diferentes al nuestro como plantea el Sevilla F.C.

El Real Madrid C.F. cuenta con siete cuentas secundarias, una de ellas para su equipo de baloncesto, otra para la cantera, otra para la Fundación y cuatro cuentas en Twitter en otros idiomas: inglés, francés, árabe y japonés. En este caso vemos que a pesar de ser uno de los equipos del mundo con más seguidores no tiene un exceso de cuentas en otros idiomas, sólo en mercados en los que quiere centrar su expansión internacional, pudiendo gestionar más eficazmente su comunicación de esta forma. Vemos un símil con el Betis en la búsqueda de la expansión en Japón, un mercado en el que el fútbol se encuentra en pleno apogeo.

En el caso del F.C. Barcelona vemos que sigue una estrategia diferente a la del resto de equipos vistos hasta hora, con trece cuentas secundarias. En su caso, al ser un equipo de relevancia internacional, las comunicaciones a través de Twitter (que no pueden segmentarse) se realizan en inglés, intentando además con esto evitar polémica entre el uso del español y el catalán, habiendo creado una cuenta secundaria independiente para cada uno. Cuenta con cuentas para el femenino, Barcelona B, la Masía, Fundación (sólo en Facebook), fútbol sala y cuentas en varios idiomas, además de las ya mencionadas en español, inglés y catalán, tienen presencia en Twitter en Brasil, Japón, Indonesia, Países Árabes, Francia y Turquía. Además de la cuenta @FCBReply, una cuenta que fue utilizada por el equipo para interactuar con los aficionados, pero que lleva en desuso desde 2016, aunque sigue apareciendo como una cuenta verificada oficial del club. Vemos que

el estilo del Barcelona es más similar al del Sevilla, intentando abarcar una gran variedad de países con estrategias de comunicación individuales y segmentadas.

El Valencia C.F. cuenta con seis cuentas secundarias, dos para sus equipos femenino e E-Sports, una tercera para su Academia y otra tres para sus cuentas en árabe, inglés y valenciano. Llama la atención que a pesar de ser un equipo con gran presencia en los países asiáticos gracias a los patrocinios y a su actual dueño, no tenga ninguna cuenta dedicada a este mercado. En este caso, vemos que al ser un equipo más pequeño, al igual que el Betis, cuenta con un número más reducido de cuentas para asegurarse una gestión más controlada y eficaz.

Por último, el Atlético de Madrid posee cinco cuentas secundarias, una de ellas dedicada al femenino, otra a la academia y el resto a sus cuentas en inglés, francés y árabe. Vemos cómo estos grandes equipos buscan la expansión por los países árabes a través de sus cuentas en esta lengua. Sin embargo, el Betis, valiéndose únicamente de su cuenta en inglés, es un equipo muy potente en Argelia, como cuenta su jefe de contenidos digitales: “Pensamos que (...) México sería el segundo país tras España, pero descubrimos que somos muy potentes en Argelia”.

En cuanto al análisis de los datos de seguidores y descargas de la APP, podemos deducir que el Betis es más fuerte en Instagram y YouTube. En Instagram supera a Sevilla y Valencia aunque, obviamente, no supera a Real Madrid, Barça y Atlético ya que son equipos de gran relevancia internacional y los dos primeros son los más seguidos en Instagram del mundo. En cuanto a YouTube es donde encontramos los datos más positivos, con unas cifras que casi quintuplican las del Sevilla, triplican las del Valencia y superan en más de 100.000 seguidores al Atlético de Madrid, un equipo con gran popularidad a nivel nacional e internacional.

Sus peores datos los obtiene en Twitter y Facebook, teniendo en esta última la diferencia más notable de seguidores. Sin embargo, los datos de Twitter no serían los más relevantes para ninguno de los clubes ya que, como hemos visto antes, es una plataforma en la que no se puede segmentar geográficamente y por ello deben existir un gran número de cuentas secundarias que dispersan los seguidores. En el caso de Facebook sí que existe una distancia importante con los demás clubes, a pesar del crecimiento internacional que ha tenido el club en los últimos años.

En cuanto a la APP, vemos que sus datos de descargas son similares a las de Sevilla y Valencia ya que son plataformas de reciente creación y necesitan aún un impulso comunicativo para establecerse.

A continuación, mostraremos la clasificación final de estos equipos en la Liga 2018/19 y sus presupuestos para la misma, buscando hacer una comparativa más real entre sus resultados en redes sociales, sus resultados deportivos y sus ingresos:

Puesto	Equipo	Presupuesto (€)
1	F.C. Barcelona	928 mill.
2	Atlético de Madrid	407 mill.
3	Real Madrid C.F.	809 mill.
4	Valencia C.F.	214 mill.
6	Sevilla F.C.	200 mill.
10	Real Betis B.P.	126 mill.

Figura 36. Relación de la clasificación en la Liga 2018/19 de los clubes analizados y su presupuesto en millones de euros.

En este caso vemos que el Betis se ha clasificado a mitad de la tabla, en un resultado ni mucho menos popular y con un presupuesto casi a la mitad que Sevilla y Valencia. Real Madrid, Barcelona y Atlético han conseguido el podio de la liga y también tienen el podio en presupuestos, por lo que sería difícil que el Betis, por muy eficaz que fuese su modelo, compitiese con ellos comunicativamente. Sin embargo, a pesar de esto, vemos cómo ha ganado en seguidores al Atlético de Madrid en YouTube, por lo que suponemos que el contenido también es una variable importante en la comunicación.

No obstante, al comparar los datos de presupuesto del Betis con Sevilla y Valencia estos no son tan distantes, por lo que debería mejorar sus estrategias en Twitter y, sobre todo, en Facebook para conseguir llegar a unas cifras similares a las de estos equipos. Si bien es cierto que unos mejores resultados deportivos consiguen un mayor éxito en redes sociales, y el fracaso deportivo puede conllevar una pérdida de seguidores.

3.3. Análisis de las entrevistas realizadas.

Para conocer en profundidad la situación comunicativa del Real Betis y las claves del nuevo modelo se decidió entrevistar a los responsables principales de dicho cambio: Julio

Jiménez, Director de Comunicación, y José Antonio Peinado, Jefe de Contenidos Digitales o *Community Manager* del Real Betis. A ambos se les contactó por correo y posteriormente se realizó una entrevista personal y directa en privado en las oficinas del estadio Benito Villamarín.

Entrevista a Julio Jiménez, Director de Comunicación del Real Betis. 7 de marzo de 2019.

Se mantuvo una conversación de una hora y veintidós minutos con el director de comunicación del club en la que hablamos de su cargo y sus responsabilidades, de la situación comunicativa del club, de los puntos clave de su nuevo modelo y de las coyunturas derivadas de gestionar la comunicación de un club con perspectiva internacional como es el Betis. A continuación se analizan y comentan los puntos más importantes tratados en la misma.

En primer lugar, hablamos acerca de la filosofía del departamento de comunicación del club y sus tareas. Julio Jiménez se encarga de la estrategia de comunicación política y deportiva del club, así como de la gestión de patrocinios. La filosofía del departamento es la de dar: “la mejor comunicación posible” a todos los públicos del club. El director de comunicación nos transmite la complejidad de este trabajo al indicar todos los públicos con los que interactúa continuamente un club profesional como el Betis:

“(…) Sus aficionados, los medios de comunicación, las personas que igual no son aficionados pero nos siguen por redes sociales a través del mundo o nuestros patrocinadores, empresas que colaboran con el club, los otros clubes, los organismos como Federación, Liga, UEFA... Un club de fútbol interactúa con muchísimas personas o entidades y con todos ellos hay que comunicarse y con cada uno de ellos hay que comunicarse de manera diferente”.

La clave del éxito de un departamento comunicativo tan grande, inmerso además en un organigrama organizacional aún más grande, es tener una estructura muy bien organizada y trabajada. El departamento de comunicación del club está formado por grandes profesionales que trabajan de forma prácticamente autónoma, pasando a ser el director de comunicación un supervisor dentro del equipo. A esto debe sumársele la gran inversión que ha realizado el club en este departamento, permitiendo tener un importante volumen de personal en esta sección, que además está perfectamente integrada en la estructura deportiva del Real Betis. Julio Jiménez destaca además la buena sincronía con el departamento de marketing del club, lo cual resulta llamativo, ya que en muchas organizaciones tiende a surgir una confrontación de intereses entre

ambos departamentos. No obstante, parece que esta sincronía consigue un resultado muy beneficioso para el club, los patrocinadores y el público en general: “Aquí, gracias a dios, están las funciones muy bien repartidas, muy bien divididas, sabemos muy bien introducir los mensajes publicitarios sin que al aficionado le rechinen, que es muy difícil de conseguir en los clubes de fútbol”.

La planificación comunicativa de un club de fútbol, como la de cualquier entidad deportiva, dista mucho de la que pueda tener cualquier otra organización o marca, ya que existe un importante porcentaje de desconocimiento con respecto a la situación del club durante la temporada. Es por ello que, aunque el club tenga un plan de negocios anual con unos objetivos fijos, los cuales, en palabras de Julio Jiménez: “los cumplimos con creces y los superamos”. Existen variaciones y necesidades deportivas, económicas o comunicativas que surgen de imprevisto durante la temporada a las que el departamento debe estar muy atento para seguirlas y poder reaccionar a tiempo. Además, a todo esto debe sumársele el momento deportivo del club ya que, aunque existan estrategias o acciones comunicativas o comerciales planteadas, se debe esperar siempre a un momento deportivo idóneo para poder desarrollarlas. Julio Jiménez hace una reflexión acerca de este tema: “En el fútbol las estructuras rígidas y las estrategias estancas son complicadas de que funcionen”.

El éxito comunicativo del club también es debido en parte a sus circunstancias, ya que cuentan con factores muy propicios para el desarrollo óptimo de la misma, como la ciudad de Sevilla, que tiene una proyección nacional e internacional enorme; la afición, que supone el principal activo del Betis; sus valores y su responsabilidad social y, por supuesto, el beneficio extra de contar con jugadores altamente mediáticos que facilitan mucho el alcance comunicativo, como explica el propio Julio Jiménez:

“Tenemos jugadores que aúnan por un lado un carisma impresionante, como Joaquín, que es un producto nacional brutal. (...) Después, tenemos productos internacionales que en sus países son auténticos ídolos como Andrés Guardado en México o Diego Lainez, o gente que viene de clubes muy importantes como Marca Bartra.”

Julio Jiménez destaca como principales medios de contacto con sus aficionados las redes y los medios del club, los cuales no existen (o al menos no con el mismo volumen) en muchos otros clubes de La Liga, pero que son totalmente esenciales, ya que permiten al aficionado nacional e internacional conseguir una información muy

detallada sobre su club que es imposible encontrar en los medios de comunicación nacionales e internacionales.

Como hemos visto en el análisis de las encuestas realizadas, el bético no tiene un gran conocimiento sobre el equipo de féminas y, en general, cree que debería aportarse más información para fomentar el apoyo a esta sección del club. No obstante, Julio Jiménez señala que tienen una amplia presencia en redes sociales (con una cuenta propia, no apareciendo apenas información en las cuentas principales del club), así como en Betis TV e insiste en que son uno de los clubes en España que mejor trabaja la comunicación del Femenino, aunque sí reconoce que sería idóneo reforzar económicamente su departamento en el futuro para poder mejorar la comunicación de este sector. En general, destaca el sentimiento del bético por su equipo femenino y señala a su afición como una de las mejores en nuestro país en cuanto a percepción del equipo femenino. Sí es cierto que más adelante veremos cómo el bético sí muestra interés y apoyo por esta sección, aunque también destaca un desconocimiento de la misma. No obstante, puede que la falta de implicación con el equipo femenino del club pueda deberse a una falta de interés general por el fútbol femenino en España o a un problema de comunicación por parte de la Liga Iberdrola, aunque esta conclusión requeriría una investigación propia, ya que es un campo muy inexplorado comunicativamente.

Al convivir en la misma ciudad que otro equipo reconocido internacionalmente como es el Sevilla F.C. se puede pensar que puede surgir un choque comunicativo. Julio Jiménez explica que existe una retroalimentación entre ambos clubes que da como resultado una gran afición por el fútbol en la ciudad de Sevilla. Comunicativamente la convivencia es más complicada, ya que su público objetivo en el ámbito comercial es el mismo, aunque su masa social no lo sea. A pesar de ello, destaca que el Real Betis tiene una relevancia nacional que no tiene el Sevilla F.C.

Como hemos señalado anteriormente, la afición bética es un valor clave en el éxito comunicativo del club. Julio Jiménez resalta dos factores que, según su perspectiva, hacen de la del Betis una afición única en nuestro país:

“Dos cosas: el número, somos muchísimos, y la fidelidad. (...) La locura absoluta por el Betis en Sevilla, de una forma absolutamente irracional y como si fuera un miembro de tu familia. (...) El Betis llena la vida de los béticos todo el día, toda la semana y de forma muy, muy pasional. Y después eso, el número, somos muchísimos.”

A pesar de que el bético está muy implicado con el club y vive el fútbol de una forma muy pasional, Julio Jiménez cree que tiene un perfil muy positivo para la comunicación del club, ya que es muy fiel y apoya incondicionalmente al club, ya sea deportiva o comunicativamente. A raíz de hablar de la exclusividad de su afición, Julio Jiménez realiza una afirmación que resulta clave en esta investigación sobre el modelo comunicativo del club: “Yo supongo que la estrategia y el mismo trabajo que hemos hecho aquí durante ocho años lo trasladar a otro club y sería difícilísimo de hacer.”

En la actualidad la dificultad comunicativa de un club de fútbol profesional no se encuentra solamente en hacer llegar la información y los valores del club a su público objetivo, sino que se han convertido en una fuente de entretenimiento más. Julio Jiménez comenta que ellos no sólo compiten con el resto de equipos por la cuota de pantalla sino que, como productores de contenido en sus medios y redes, compiten con el resto de plataformas de entretenimiento. Destaca también la calidad y frescura de su contenido, el cual ha conseguido un gran éxito, a diferencia de otros clubes que han intentado seguir su misma dinámica sin éxito, ya sea por falta de investigación o de preparación. Señala de esta forma la nueva condición que ha adoptado el Betis:

“Antes éramos una entidad que se dedicaba a jugar al fútbol y ahora no, ahora somos un generador de contenidos y de entretenimiento. Y el entretenimiento tiene que tener gancho. (...) Lo que hay que hacer son contenidos divertidos, arriesgados, pero hay que hacerlos bien. (...) Un video no sólo tiene mucho éxito porque sea divertido, sino porque hay una calidad audiovisual detrás brutal.”

El alcance internacional del Real Betis ha supuesto un cambio en el público objetivo del club y le ha llevado a tener que ampliar su alcance a través de las redes sociales. Para ello, utilizan cuentas en varios idiomas, con estrategias propias centradas en los diferentes mercados. Aparte de las cuentas principales del club se le da una gran importancia al contenido en inglés, que permite llegar a un público muy amplio. Este contenido en inglés aparece en cuentas como la de Twitter (@realbetis_en), en la que se publica contenido en inglés de relevancia para este público, evitando ser una cuenta meramente informativa. También se publica en inglés en la cuenta oficial de Instagram del club, ya que el público de esta red social tiene un perfil más joven que tolera el bilingüismo en las publicaciones sin problema.

Aparte de las cuentas oficiales del club ha surgido un fenómeno alrededor de este con cuentas no oficiales sobre el Betis que se caracterizan por llevar el estilo fresco y

divertido de las cuentas del club a otro nivel que no le está permitido a las cuentas oficiales. Estas cuentas, en ocasiones con un volumen de seguidores importante como es el caso de @mrlopera_ (cuenta a la que se intentó contactar para esta investigación, pero que rechazó la entrevista precisamente por su gran dimensión de trabajo), interactúan asiduamente con las cuentas oficiales del club y viceversa. Julio Jiménez destaca la importancia de dichas cuentas para aumentar la masa social del Betis: “(...) Con perfiles muy bien hechos y que, como tú dices, han creado un fenómeno fan alrededor del Betis que nosotros lo capitalizamos, claro.”

Hablamos con Julio Jiménez de la imagen del club a través de las cabezas visibles del mismo, como técnicos y jugadores, ya que son los principales representantes de los valores y el espíritu del Betis. Esta parte de la comunicación del club también destaca por su eficiencia, ya que, en general, la impresión mediática del mismo suele ser positiva, con unos componentes aunados en un mensaje común y siempre favorecedor con el club y sus compañeros. En el caso de la cantera, los jugadores reciben una formación en el uso de redes sociales, además de realizarse un borrado de su huella digital, y se les hace conscientes de que la imagen que proyectan va a estar directamente relacionada con la imagen del club. En el caso de los jugadores del primer equipo, estos cuentan con su propia agencia de comunicación y representación. No obstante, al llegar al club se les exige participación e interacción en redes sociales con las cuentas oficiales del Betis. También, explica Julio Jiménez, se les prevé acerca de sus declaraciones: “por supuesto no pueden hacer actuaciones ni declaraciones en redes sociales contrarias al espíritu del club, ni que vayan en contra de los valores del club, ni que vayan en contra de la convivencia del vestuario, el entrenador y demás.”

A continuación, hacemos una síntesis de los principales temas tratados con Julio Jiménez en la entrevista, resumiendo las claves del departamento de comunicación del Real Betis.

La tarea del director de comunicación es la de coordinar todos los elementos de su departamento, así como de coordinar este con el resto de los departamentos del club y de mantener relaciones y entablar patrocinios.

El modelo comunicativo del Betis es, efectivamente, un modelo evolucionado de comunicación y pionero en nuestro país que surge de años de reestructuración y estudio del mismo. Una de las grandes claves del éxito de este es la presencia de excelentes

profesionales en todas las áreas del departamento que conocen el club, sus aficionados y sus necesidades.

Los béticos también juegan un papel importante en el éxito de este modelo ya que el Betis cuenta con su apoyo en todo lo que emprenda y ellos son los mayores *prosumers* de su marca. Además, la ciudad de Sevilla en sí también es un elemento positivo que ayuda en la comunicación del club.

En líneas generales vemos que el éxito comunicativo es en su mayor parte debido al excelente trabajo realizado por el equipo de redes sociales, siguiendo una estrategia novedosa y arriesgada, no tan centrada en tener una gran dotación económica como en ser original y cercana de una forma simple.

Por otra parte, el departamento de comunicación defiende la gran implicación de los béticos con su equipo femenino y el éxito comunicativo de este. Sin embargo, esto no coincide con los resultados de la encuesta realizada, en la que hemos visto que los aficionados, aunque apoyan a este equipo, no conocen su situación en profundidad ni acuden a los partidos, además de señalar una falta de comunicación.

Entrevista a José Antonio Peinado, Jefe de contenidos digitales del Real Betis. 21 de marzo de 2019.

Se mantuvo una conversación de una hora y quince minutos con el director de comunicación del club en la que hablamos de su cargo, del éxito del club en redes sociales y de la estrategia seguida en estas. A continuación se muestran los extractos más relevantes y que mejor resumen dicha conversación y el análisis de estos en su conjunto.

José A. Peinado nos habló acerca de la filosofía en redes sociales que está imperando en los clubes profesionales y, en general, en las organizaciones de primer nivel, más cercana a la comunicación 3.0 y a mejorar la experiencia del público. En el modelo del Betis prima la cercanía con el aficionado, el establecer una relación de atención mutua. La idea de los *social media* como meras herramientas informativas unidireccionales en las que los clubes retransmitían la actualidad de sus jugadores y de la situación del equipo se ha ido perdiendo, dando paso a una gestión mucho más creativa e implicada con el aficionado. José A. Peinado marca esta cercanía como el objetivo número uno de su gestión de los social media, mientras que el segundo objetivo sería el de humanizar:

“Humanizar a los futbolistas, que la gente vea que son de carne y hueso y, en ese sentido, combinando la humanización y la cercanía que buscamos con el aficionado, es el contenido que cada día intentamos crear, siempre dependiendo un poco del resultado del día anterior.” Este estilo que, según José A. Peinado, destaca por tener una voz propia, ha sido alabado por La Liga, ya que han conseguido que todo el público, tanto externo como interno, reconozca el estilo del Betis y, en el caso de sus componentes, confíen plenamente y se hagan partícipes de sus acciones. El propio José A. Peinado reconoce que: “tener esa voz propia es lo más complicado y que la gente lo asuma.”

No existe un secreto para el éxito del Betis en redes sociales, pero José A. Peinado destaca el respeto y la empatía como segmentos clave para triunfar. El estudio del momento deportivo es crucial, así como la gestión de crisis, ya que deben discernir entre qué contenido es apto y cuál no para cada momento. También destaca la importancia de que el *community manager* no se sienta protagonista y sea consciente de que maneja una cuenta oficial. Por último, la confianza del equipo en el departamento es brutal para generar contenido cercano y de calidad, así los explica José A. Peinado:

“Establecer esa voz propia que te decía y la confianza con los futbolistas. Que ellos confíen en nuestro criterio, que sepan qué se van a encontrar y, sobre todo, hacer ver que más allá de un club de fútbol, más allá de esa pasión, esa lealtad y esos valores que transmite el club, que al final somos humanos, simplemente.”

La temporada 2018/19 ha sido una de las que mayor carga deportiva ha supuesto para el Betis en los últimos años, llegando en algunos meses a participar simultáneamente en Liga, Copa del Rey y Europa League. Y esta carga deportiva se ha traducido en una gran carga comunicativa, especialmente para el departamento de contenidos digitales, ya que cada partido implica, al menos, una gráfica creativa llamada “Día de Betis” para anunciar dicho encuentro, siempre condicionada en su estilo y contenido por el resultado del partido anterior. Además de esto, también deben tenerse en cuenta las activaciones de patrocinios en redes sociales y las gráficas e imágenes post partido. José A. Peinado nos explica la dificultad de la gestión en redes sociales de estas etapas deportivas: “Era la primera vez, hacía muchos años que no estábamos habituados a esto, pero lo hemos intentado llevar de la mejor manera en cuanto a la distribución de descansos, en cuanto a saber planificar qué hay cada semana y, sobre todo, priorizar y saber dar relevancia a todo lo que hay.”

Como comentábamos anteriormente, el resultado de los encuentros influye mucho en la gestión del contenido, y la situación del equipo en cada momento es la que marca el estilo de las publicaciones. La estrategia del departamento de medios digitales es la de grabar y almacenar contenido que pueda ser divertido o interesante para el aficionado y difundirlo cuando se de un momento deportivo óptimo para ello, teniendo así muy en cuenta el sentimiento del aficionado bético.

El departamento de redes sociales, como es lógico, es el principal responsable del alcance internacional del Betis. El jefe de contenidos digitales nos explica que son muy fuertes en México, Estados Unidos y Argelia, además de estar aumentando su presencia en el mercado asiático gracias al apoyo de La Liga, y que están realizando una nueva estrategia internacional para continuar con su expansión. A nivel nacional el Betis es un club reconocido y que genera simpatía, lo cual han conseguido gracias a sus valores y su historia. Pero el recorrido e impacto que pueden conseguir en el territorio español es finito, mientras que la proyección internacional es prácticamente infinita, por lo que se le está dando prioridad a la presencia fuera de nuestro país, tanto en redes sociales como en medios de comunicación en general.

Entre la presencia internacional del Betis en redes sociales destacan, como ya explicó Julio Jiménez, las cuentas en inglés del club. Aunque siguen un camino separado de las cuentas en español (es decir, no es una mera traducción del contenido en el caso de Twitter o Facebook), mantienen una línea acorde con el estilo de estas. Estas cuentas permiten al club ciertas “licencias” que no permiten las cuentas en español, pudiendo jugar con los límites, ya que el público extranjero no vive el fútbol con la misma sentimentalidad que el español.

El reconocido estilo del Betis en redes sociales ha surgido prácticamente de repente, con un cambio enorme con respecto a su gestión anterior. A pesar de ser radical, sí ha habido una adaptación paulatina a este nuevo modelo más informal regido por el nuevo entorno digital 3.0, al que se está incorporando poco a poco todos los clubes profesionales. José A. Peinado explica de esta manera su cambio: “Hasta hace tres años y poco éramos de la línea de lo que hacen muchos clubes actualmente, que para mí es un error. (...) Yo ya no entiendo unas redes sociales en las que simplemente, primero, ni que parezca un tablón de anuncios, porque para mí es un error absoluto.” Este cambio ha conseguido mejorar también los patrocinios y las relaciones con las marcas, que ya no exigen promociones clásicas adaptadas a sus normas, sino que se dejan llevar por el

club, consiguiendo así un mayor impacto y una mejor aceptación de club y marca por parte de los aficionados. No obstante, José A. Peinado afirma que su objetivo principal con este tipo de contenido no es atraer a las marcas, aunque ha sido un aliciente para llamar la atención de las mismas.

La razón de implementar un cambio tan drástico y novedoso en las redes del club, según José A. Peinado, fue el estilo tan aburrido y serio, incluso impersonal, que tenía el club anteriormente. Desde el departamento creyeron que lo más beneficioso para el club sería centrarse en el carácter “social” de las redes sociales y, a pesar de ser una organización, adopta un estilo distendido que se adapte al contenido que está generando y disfrutando el público en estas redes.

El seguidor del Betis en redes sociales es, según José A. Peinado:

“Un seguidor muy fiel, tremendamente pasional, muy agradecido y que siempre está pendiente, absolutamente, yo creo que es la afición, de verdad, que más seguimiento hace, más allá del buen trabajo que hagamos, del contenido que podamos crear, es clave ese seguimiento”

Este seguimiento y apoyo incondicional del bético a su club en redes, lo cual hemos podido ver en general en las encuestas, es claramente uno de los factores clave del éxito de la comunicación del Betis. Las redes sociales se convierten en el apoyo informativo y de entretenimiento ante la escasa presencia del club en los medios convencionales y crean una necesidad en el bético, que acaba dependiendo de consultar las redes de su club a diario.

Medios digitales es, como explicó Julio Jiménez, un departamento muy independiente de la dirección de comunicación, ya que se les permite una gran autonomía en su trabajo. Esta autonomía se ha ido consiguiendo paulatinamente, ya que tanto los directivos del club como el público en general se han tenido que ir adaptando al nuevo estilo, tan cercano al verdadero espíritu del club, pero tan distante del estilo habitual de los clubes profesionales en social media. José A. Peinado destaca esta autonomía como otra de las claves del éxito, ya que les permite ser partícipes, sin perder su estilo, de la inmediatez que requieren las redes sociales. No obstante, esta autonomía no es algo muy habitual en los clubes profesionales, lo cual puede frenar tanto su creatividad como su espontaneidad en redes y, por lo tanto, afectar a su estilo.

Como ya vimos en las encuestas y en la entrevista con el Director de Comunicación, el resto de equipos del club tienen cuentas diferentes, gestionadas independientemente de

la cuenta oficial y con un estilo diferente, el cual no llamaba demasiado la atención de los aficionados. José A. Peinado explica que se decidió establecer esta separación debido a la importante carga de trabajo que existía en el departamento, aunque afirma que se intenta seguir una línea común entre todas las cuentas. Achaca la falta de simpatía y alcance del resto de cuentas a la falta de contenido disponible para las mismas.

A continuación, realizamos una síntesis de los principales temas tratados con José A. Peinado y las claves extraídas de esta entrevista:

José Antonio Peinado se ha aventurado a enumerar algunas de las claves del éxito en redes del Real Betis, ya que es indudable que son los responsables del éxito en general del modelo comunicativo del club. Señala como claves la voz propia que han conseguido las redes del club, la humanización de las cuentas, los protagonistas y el entorno del fútbol en general, la cercanía y la empatía con el aficionado para conocer su situación y sus sentimientos y poder darle un contenido acorde y la independencia y libertad de trabajo que les permite el club.

Estas claves han conseguido la obtención de un modelo seguido y apoyado tanto por el aficionado local como por el internacional, ya que nos explica que el club cuenta con una gran presencia internacional. Además, necesita valerse de otras estrategias y contenidos, aunque sin desviarse de la línea principal de las redes del club, para llegar a todos los perfiles internacionales de béticos.

Finalmente, cabe destacar otro aspecto muy interesante que han resaltado ambos entrevistados y es el enorme potencial de atracción que tiene esta nueva estrategia para las marcas, ya que el club las engloba junto a sus aficionados y las da un trato similar para conseguir atraerlas a través de esa frescura y cercanía características del nuevo modelo.

4. CONCLUSIONES.

A continuación se analizarán los resultados obtenidos a lo largo de la investigación con el fin de extraer las conclusiones oportunas:

4.1. Los aficionados y el nuevo modelo comunicativo.

Los aficionados béticos encuestados han mostrado en general una opinión favorable con respecto al nuevo estilo comunicativo del club. Los propios entrevistados señalan a su afición como una de las claves del éxito de este nuevo modelo.

El seguidor bético apoya a su club en redes sociales, está al tanto de sus contenidos y utiliza los medios propios del club para informarse en profundidad de toda la actualidad del mismo, ya que existe una desinformación por parte de los medios nacionales con respecto a clubes más secundarios como es el caso del Betis.

Es cierto que, a pesar de estar a favor del nuevo estilo comunicativo del club y de apoyarle, los aficionados son un poco más reticentes a las publicaciones más arriesgadas y con un contenido que se distancie algo más de lo futbolístico. No obstante, el propio José Antonio Peinado afirmaba que, aunque en un principio rechacen un poco este tipo de contenidos, son seguidores fieles que acaban entendiéndolos.

Por otra parte, vemos que el trabajo comunicativo está surtiendo efecto en la afición, en primer lugar, porque los patrocinadores del club son bastante conocidos por los aficionados encuestados, lo que significa que ha habido un impacto en redes. Además, llama la atención que el Director de Comunicación y la afición coincidan en dos de sus términos para definir el club, con lo cual, la filosofía que se intenta transmitir comunicativamente y asociar al equipo es la que llega al aficionado.

Sin embargo, debemos destacar también la menor eficacia del nuevo modelo en las cuentas del resto de equipos del club, las cuales no siguen el mismo estilo que las cuentas principales y tienen mucho menor alcance que estas. Los aficionados no reflejan desinterés por el resto de equipos de fútbol del club y, sin embargo, no acuden a los partidos y reclaman una mayor información acerca de estos en las cuentas principales del club.

4.2. El nuevo modelo comunicativo del club.

El club plantea un nuevo modelo comunicativo similar a los ya presentados por otros clubes de Europa como la Roma. Estos nuevos modelos se adaptan a los nuevos tiempos y al estilo de redes sociales actual. Vivimos en un contexto de necesidad instantánea y constante de información, pero además esta debe ser entretenida (hablamos entonces del término *infotainment*) y, si es posible, viral.

En este contexto de *infotainment* surge el modelo comunicativo del Betis. Un modelo original y cercano al aficionado, con variedad y constancia de contenido en todas sus plataformas de información, adaptándole a cada una de ellas. Con este modelo se abarca a todos los perfiles de aficionados del club, ofreciéndoles un contenido adaptado a su situación y manteniendo siempre esa necesidad constante de contenido que les lleva a una dependencia con los medios del club y, por ende, a una mayor implicación con este.

Este nuevo modelo ha surgido paulatinamente gracias, en primer lugar, a una apuesta económica por el mismo, seguida de un aumento del personal dedicado a este departamento, con una gran profesionalización y una gran implicación con el club. Esto, sumado a una estructura perfectamente organizada y repartida, dotada de una enorme independencia en su trabajo, hace que el departamento de comunicación tenga el clima propicio para llevar a cabo un modelo original y desenfadado.

La apuesta económica del club permitió desarrollar una estrategia multicanal de comunicación en la que aparecen medios propios y redes sociales y permiten llegar a todos sus aficionados en todas partes del mundo. Esto nos lleva a señalar la importancia de la incorporación de una minuciosa y trabajada estrategia internacional gracias a la cual un club que no se encuentra entre los grandes clubes de España ha conseguido hacerse un hueco en el panorama internacional con un volumen importante de aficionados en todo el mundo.

Finalmente, la clave de todo este nuevo modelo comunicativo es claramente el departamento de redes sociales. Este departamento fue el que, en el clima facilitado por el nuevo entorno comunicativo, planteó un estilo novedoso y fresco en nuestro país y abrió las puertas a un modelo que está sirviendo de referente para el resto de clubes profesionales. Esta estrategia de redes utiliza una estudiada segmentación de su contenido y su lenguaje en cada una de las plataformas de *social media* para facilitar el mayor alcance posible y, además, permitir a los aficionados disfrutar de todo tipo de contenido

de entretenimiento. Todo ello siempre con un estilo original, cercano y con esa “voz propia” a la que hacía referencia José Antonio Peinado, por la cual es reconocido el estilo del club por todo el mundo, además de imitado y alabado por aficionados de clubes de todo el país.

4.3. El modelo comunicativo del Betis en referencia al resto de clubes.

Podemos afirmar que el modelo del Betis es diferente y más arriesgado que el que utilizan el resto de clubes comparados. Los clubes que aparecen en la comparativa realizada son grandes clubes con prospección internacional que utilizan un estilo más serio y organizacional en sus cuentas de redes sociales.

Como hemos visto, el Betis se posiciona por delante de Sevilla y Valencia en su red social más popular, Instagram, a pesar de contar con un presupuesto menor y unos resultados deportivos peores que los de dichos clubes. Además, el éxito en YouTube es innegable, donde supera por mucho a estos dos últimos y se coloca tercero de nuestro país, superando incluso a un equipo internacional con millones de seguidores y un gran presupuesto, como es el Atlético.

Sin embargo, no es comparable con las cifras de Barcelona o Real Madrid en ninguna red social. A partir de esto entendemos que, aunque el modelo comunicativo del Real Betis es exitoso y le coloca a nivel digital en posiciones a las que ni se acerca a nivel deportivo, no es un modelo “mágico” y podemos afirmar que existen muchos más factores a tener en cuenta para conseguir el éxito comunicativo. El propio Julio Jiménez explicaba que los éxitos deportivos del Betis han conllevado un aumento de los seguidores y el alcance del club, por lo que esto es aplicable a la comunicación de cualquier club. Sin embargo, al realizar la comparativa con Sevilla y Valencia que se han clasificado para competiciones europeas, sí que podemos afirmar que el estilo del modelo comunicativo juega un papel importante.

4.4. Respuesta a las preguntas planteadas inicialmente.

¿Es el modelo comunicativo del betis un modelo pionero?

Podemos afirmar que, efectivamente, el Betis ha asentado un modelo comunicativo pionero, al menos en España, ya que la propia Liga le utiliza como ejemplo a seguir y los aficionados del resto de clubes reclaman un contenido similar. No obstante, sí que vemos que este tipo de contenido ya existía no sólo en otros clubes de fútbol como la Roma, sino en otros deportes e incluso en marcas.

¿Cuáles son las claves del modelo comunicativo del Betis?

- Tener una voz propia: Esta es la clave principal. Este modelo ha conseguido que este tipo de comunicación que sigue un estilo original y cercano y divertido se haya asentado en toda España como sinónimo de la marca Betis y a nadie le sorprenda encontrar un vídeo viral de los jugadores del club o de un fichaje en los medios nacionales, a pesar de no aparecer más noticias en estos.
- Autonomía y organización: Estos dos aspectos son clave en la correcta comunicación del club y en el correcto desarrollo de este modelo. Que cada departamento esté perfectamente organizado y repartido y que sus miembros tengan la suficiente autonomía para tomar decisiones comunicativas rápidas que favorezcan esa comunicación instantánea que reclama el público hoy en día es clave para conseguir crear una dependencia comunicativa en el aficionado.
- Humanización: El arrebatarse al fútbol y a las redes sociales ese halo de divinidad y estrellato al que estamos acostumbrados despierta un gran interés en el público, que ve a los jugadores, técnicos y al propio club como entes cercanos a él, con situaciones divertidas, con errores y con intereses similares a los suyos. Esta cercanía genera una gran empatía en el aficionado.
- Comunicación interna: Una buena comunicación interna es clave en este modelo comunicativo ya que, para conseguir esa humanización de la que hablábamos, se necesita un compromiso por parte de los jugadores y técnicos que sólo es posible a través de una buena relación con la entidad obtenida a través de una cuidada comunicación interna.
- Interacción y cercanía: En el caso de las redes sociales, este aspecto es una de las claves, ya que los seguidores han visto cómo las cuentas de un gran club interactúan con cuentas de *memes*, se ríen de sí mismas, responden a los usuarios

e incluso comparten sus publicaciones. Esto anima al seguidor a interactuar con la cuenta y a estar atento a su contenido, ya que no es un contenido de marca más en sus redes, es un contenido más parecido a cualquier cuenta de humor u original que pueda seguir, lo cual favorece que se le siga a pesar de no ser aficionado del Betis.

- Originalidad y actualidad: Este es un punto clave en el éxito de las redes sociales, ya que en un contexto en el que internet está saturado de información y contenido de todo tipo, es vital para poder destacar el crear un contenido original pero moderno, adecuado a las tan cambiantes últimas tendencias. Esto, aunque parezca fácil, requiere un esfuerzo enorme de control de redes por parte del club.
- Conocimiento de la idiosincrasia del club y de su aficionado: Un modelo comunicativo cercano no puede ser efectivo si el comunicador no conoce perfectamente tanto el producto que está ofertando como su público. En el caso del Betis, es vital en la tarea comunicativa del club conocer a sus aficionados, empatizar con sus sentimientos y adaptar sus comunicaciones a estos. Esto implica, además de un gran conocimiento del club, una gran flexibilidad comunicativa, ya que el fútbol es un fenómeno muy cambiante y la comunicación en ocasiones tiene que pasar de blanco a negro en un segundo.

¿Es un modelo efectivo?

Podemos decir que en general sí lo es. Es un modelo que requiere de mucho más trabajo y personal que un modelo más institucional que sólo comunique información del club.

Este modelo aporta, no sólo una imagen muy positiva al club de cara al exterior, sino que le permite conseguir una gran notoriedad que en muchas ocasiones no podría conseguir gracias a sus méritos deportivos debido a la tradición futbolística que tenemos en este país.

Además, en el caso de un equipo como el Betis, le permite conseguir una gran importancia y posicionarse entre los grandes equipos de la Liga sin necesidad de tener grandes presupuestos ni de obtener grandes méritos deportivos.

¿Es un modelo aplicable a otros clubes?

Este modelo puede ser aplicado con éxito en otros clubes de características similares al Betis, es decir, que no pueda conseguir una gran notoriedad por sus méritos deportivos o porque, a pesar de tenerlos, no consiguen conectar con el público.

Un club con una afición fiel, un departamento de comunicación bien estructurado, un presupuesto adecuado y, sobre todo, una buena comunicación interna que permita conseguir la máxima complicidad de todos los integrantes del equipo, podría implantar un modelo comunicativo como el del Betis. No obstante, siempre debería implantarse dentro de la idiosincrasia de cada club, adaptándose al perfil de sus aficionados, a las necesidades y sugerencias de estos y a sus características.

Sin embargo, creo que un modelo comunicativo como el del Betis no sería el óptimo para clubes de mayor proyección internacional, como es el caso de Madrid, Barcelona, Atlético... Ya que este modelo requiere de una cierta parte de riesgo que quizá no sea beneficiosa para equipos que ya tienen una alta notoriedad. Sí que sería adecuado que estos equipos adoptasen un modelo algo más informal y cercano, pero no es necesario que realicen un contenido excesivamente creativo, ya que van a conseguir la misma *publicity* o incluso pueden llegar a obtener un resultado negativo en sus aficionados, ya que el perfil de estos es mucho más disperso que en clubes más pequeños.

5. BIBLIOGRAFÍA.

90min.com. (2019). *Los 10 equipos con más seguidores en sus redes sociales alrededor del mundo*. [online] Disponible en: <https://www.90min.com/es/posts/6131004-los-10-equipos-con-mas-seguidores-en-sus-redes-sociales-alrededor-del-mundo> [Consultado el 4 Jun. 2019].

ABC de Sevilla (2013). Radio Betis desaparece de la FM y sólo emitirá a través de Internet. [online] Disponible en: <http://kioskoymas.abc.es/noticias/deportes/20130801/sevp-radio-betis-desaparece-solo-20130801.html> [Consultado el 4 Jul. 2019].

ABC de Sevilla (2016), Betis TV comenzará sus emisiones este jueves con una programación de 19 a 00 horas. [online] Disponible en: <https://sevilla.abc.es/deportes/alfinaldelapalmera/noticias/real-betis/betis-tv-comenzara-sus-emisiones-este-jueves-con-una-programacion-de-19-a-00-horas-110267-1466673771.html> [Consultado el 4 Jul. 2019]

Carretero, N. (2016). *Odio eterno al fútbol moderno*. [online] Jot Down Cultural Magazine. Disponible en: <https://www.jotdown.es/2016/10/odio-eterno-al-futbol-moderno/> [Consultado el 8 Jul. 2019].

El Comercio (2018). A falta de títulos deportivos, la Roma reina en las redes sociales. [online] Disponible en: <https://www.elcomercio.com/deportes/futbol-roma-lider-redes-sociales.html> [Consultado el 2 Jul. 2019].

Es.wikipedia.org. (s.f.). *Real Betis Balompié*. [online] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Betis_Balompi%C3%A9#El_club_en_los_medios_de_comunicaci%C3%B3n [Consultado el Jun. 2019].

G, M. (2015). La justicia española, a por Larriba en México. *ABC de Sevilla*, [online] <https://sevilla.abc.es/deportes/alfinaldelapalmera/noticias/real-betis/la-justicia-espanola-a-por-larriba-en-mexico-96845-1442437543.html>. Disponible en: <https://sevilla.abc.es/deportes/alfinaldelapalmera/noticias/real-betis/la-justicia-espanola-a-por-larriba-en-mexico-96845-1442437543.html> [Consultado el 4 Jul. 2019].

Gomez, Sandalio y Opazo, Magdalena. (2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. IESE Business School, IESE Research Papers. Universidad de Navarra. Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>

Lobillo Mora, G. M. y Muñoz Vela A. D. (2016). El papel de las redes sociales en las estrategias de expansión de mercado en los clubes de fútbol españoles. El uso personalizado de Twitter en lengua árabe del Real Madrid CF y FC Barcelona. *Trípodos*, 38, 195-214. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5827708>

Olabe Sánchez, F. (2010). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar La Publicidad. Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias*, 3(1), 121 - 138. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0909120121A>

Real Betis Balompié (2016). *Ley de Transparencia - Estructura Organizativa del Club*. [Figura 1] Disponible en: <https://www.realbetisbalompie.es/club/ley-de-transparencia/> [Consultado el 1 Jul. 2019].

Real Madrid C.F (2017). *Informe Anual 2017/2018*. Informes Anuales. [Figura 2] p.73. Disponible en: <https://www.realmadrid.com/media/document/informeanualrealmadrid2018.pdf> [Consultado el 2 Jul. 2019].

Sanahuja Peris, G., y Blay Arráez, R. (2013). Retos para alcanzar la excelencia en comunicación corporativa en los clubs deportivos profesionales españoles. *Revista Mediterránea de Comunicación / Mediterranean Journal of Communication*, 4(1), 53-84. doi:<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2013.4.1.03>

Sotelo González, J. (2012). Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español. *Historia Y Comunicación Social*, 17, 217-230. Disponible en https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2012.v17.40607

Sevilla, G. T., (2007). Trabajo a destajo para reforzar la plantilla lo antes posible. *ABC de Sevilla*. [online] Disponible en: http://sevilla.abc.es/hemeroteca/historico-09-08-2007/sevilla/Deportes/trabajo-a-destajo-para-reforzar-la-plantilla-lo-antes-posible_164322605430.html [Consultado el 4 Jul. 2019]

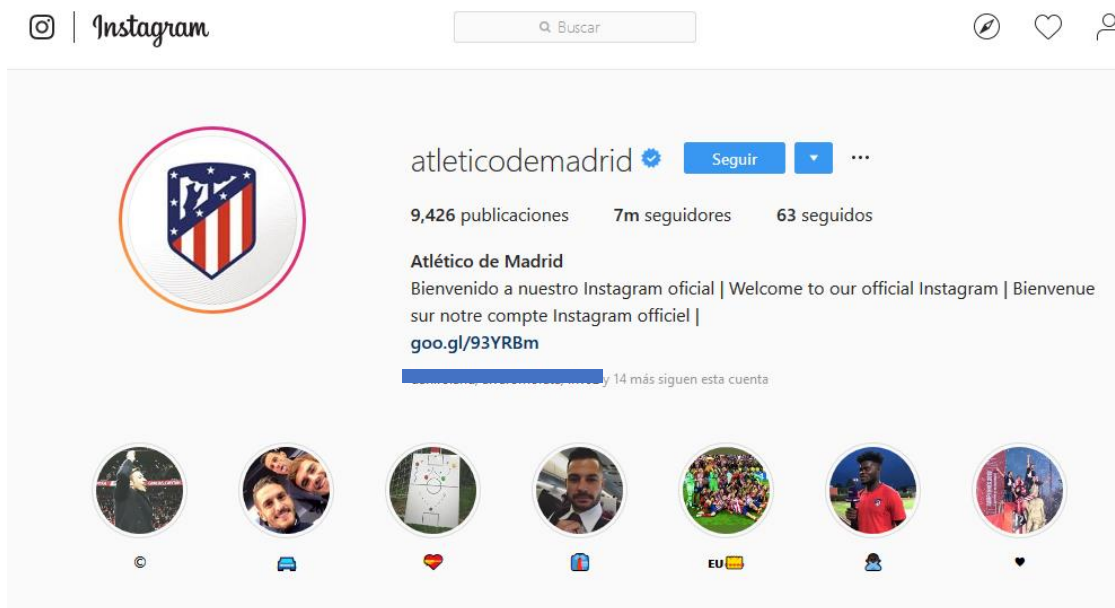
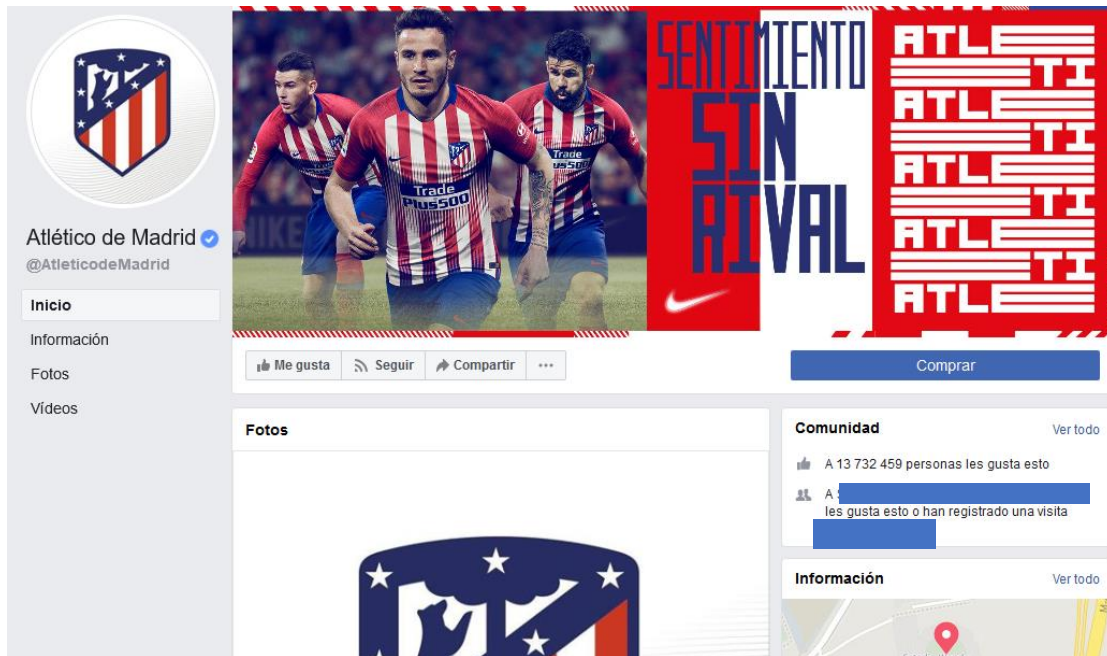
Sevillano, J. (2010). Iván Larriba, cesado de su cargo por Oliver. *ABC de Sevilla*. [online] Disponible en: <https://sevilla.abc.es/deportes/alfinaldelapalmera/noticias/real-betis/betis-temporada-2010-2011-director-comunicacion-cesado-cargo-oliver.html> [Consultado el 4 Jul. 2019].

Sevillano, J. (2011). Julio Jiménez Heras, nuevo director de comunicación del Betis. *ABC de Sevilla*. [online] Disponible en: <https://sevilla.abc.es/deportes/alfinaldelapalmera/noticias/real-betis/betis-temporada-2010-2011-julio-jimenez-heras-nuevo-dircom-betis.html> [Consultado el 4 Jul. 2019].

6. ANEXOS.

ANEXO I: CUENTAS DE CLUBES CONSULTADAS EL 14 DE MAYO DE 2019

Atlético de Madrid





Tweets **58,3 mil** Siguiendo **61** Seguidores **4,23 M** Me gusta **22** Momentos **2**

Seguir

Atlético de Madrid ✓
 @Atleti
 Twitter Oficial | Sigue a nuestra @AtletiAcademia | Follow @AtletiEnglish! |
 Tu parles français? @AtletiFr! | تتكلم العربية؟ تابعنا على @AtletiArab
 Wanda Metropolitano (Madrid)
 atletico.com

Tweets Tweets y respuestas Multimedia

Atlético de Madrid ✓ @Atleti · 2 h
 ¡La familia rojiblanca no para de crecer! ¡Cerramos la temporada 2018/19 con un nuevo récord: ya somos **1 2 8 2 4 9** socios! ¡Gracias, afición! 🙌
 ow.ly/r4W930eJ4qk
 #AñpaAtleti

A quién seguir · Actualizar · Ver todos

- FC Barcelona** ✓ @FCBarc...
- Valencia CF** ✓ @val...
- LaLiga** ✓ @laliga



Atlético de Madrid ✓
 176.867 suscriptores

SUSCRIBIRSE 176 MIL

INICIO VÍDEOS LISTAS DE REPRODUCCIÓN COMUNIDAD CANALES MÁS INFORMACIÓN

ATM Insider ▶ REPRODUCIR TODO

Te invitamos a conocer el Atleti desde dentro. Viaja con el equipo, entra en el vestuario y festeja los títulos con los jugadores.



#ATMINSIDER | ¡Bienvenido a Casa, Fernando! | Welcome home!
 Atlético de Madrid ✓ 634 mil visualizaciones · Hace 4 años
 ¡Suscríbete! / Subscribe: <http://www.youtube.com/subs...> ¡Nos vemos en Facebook! / Join us on Facebook: <http://www.facebook.com/atl...> Siguenos en Twitter / Follow us on Twitter: <http://twitter...>

CANALES DESTACADOS

AtleticoMadridFemina

CANALES RELACIONADOS

LaLiga Santander

F.C. Barcelona

The screenshot shows the top portion of the FC Barcelona Facebook page. On the left is the club's profile picture (the crest) and the name 'FC Barcelona' with the handle '@fcbarcelona'. Below this is a vertical menu with 'Inicio', 'Información', 'Fotos', and 'Videos'. The main header image is a celebratory graphic for the 'LALIGA CHAMPIONS 18-19' with the hashtag '#RECORDLALIGA' and the text '8 of 11'. The graphic features several players and the slogan 'MAKING THE EXTRAORDINARY SEEM NORMAL'. Below the header are buttons for 'Me gusta', 'Seguir', 'Compartir', and 'Usar aplicación'.

This screenshot shows the profile information section of the FC Barcelona Facebook page. It includes the club's name 'fcbarcelona', a 'Seguir' button, and statistics: '11,883 publicaciones', '70.1m seguidores', and '52 seguidos'. The bio reads 'FC Barcelona' and 'More than a Club. Més que un Club'. It lists social media handles: 'We ❤️ #BarçaFans', '#ForçaBarça', and '#CampNou', along with a link 'ow.ly/1Imi50p6Uho'. Below the bio is a row of seven circular icons representing different fan groups: BARÇALIV, BARÇA ZETA, ALABAR, BARÇASOC, JP Japan To..., BARÇAMAN, and HUF BAR. At the bottom, there are navigation tabs for 'PUBLICACIONES', 'IGTV', and 'FTIUFTADAS'.



Tweets **102 mil** Siguiendo 86 Seguidores 29,6 M Me gusta 2.172 Listas 2 Momentos 62

Seguir

FC Barcelona

@FCBarcelona

#ForçaBarça! Join us: @fcbarcelona_cat @fcbarcelona_es @fcbarcelona_br @fcbarcelona_jp @fcbarcelona_id @fcbarcelona_ara @fcbarcelona_fra @fcbarcelona_tr

Barcelona

Tweets Tweets y respuestas Multimedia

FC Barcelona @FCBarcelona · 1 h

🏆 The best training goals from April! Your favorite? 🤔

Traducir Tweet

A quién seguir · Actualizar · Ver todos

- Neymar Jr** @neymarjr Seguir
- LaLiga** @LaLiga Seguir
- Javier Mascherano** @...



FC Barcelona

6.907.848 suscriptores

SUSCRIBIRSE 6,9 M

INICIO VÍDEOS LISTAS DE REPRODUCCIÓN COMUNIDAD CANALES MÁS INFORMACIÓN >

[BEHIND THE SCENES] LaLiga title...

0:01 / 7:56

[BEHIND THE SCENES] LaLiga title celebrations from the inside

871.459 visualizaciones · Hace 2 semanas

Relive the celebration of the 26th domestic League title on a festive night at the Camp Nou

FC Barcelona on Social Media
 Subscribe to our official channel
http://www.youtube.com/subscription_c...
 Site: <http://www.fcbarcelona.com>

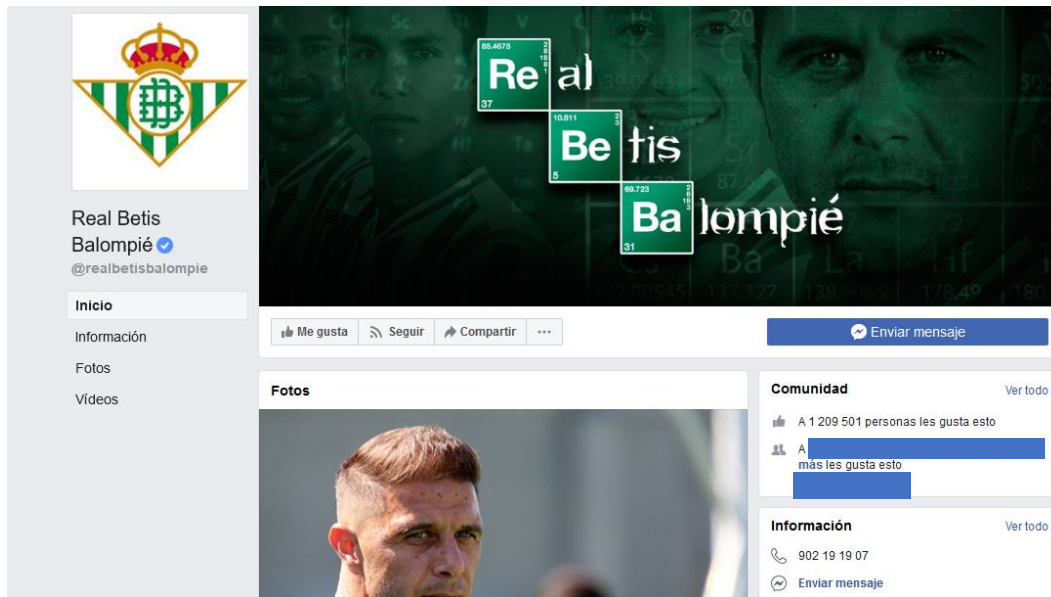
FEATURED CHANNELS


Barça TV
 SUSCRIBIRSE

CANALES RELACIONADOS

Oh My Goal
 SUSCRIBIRSE

Real Betis Balompíe



Real Betis Balompíe 
@realbetisbalompie

Inicio
Información
Fotos
Vídeos

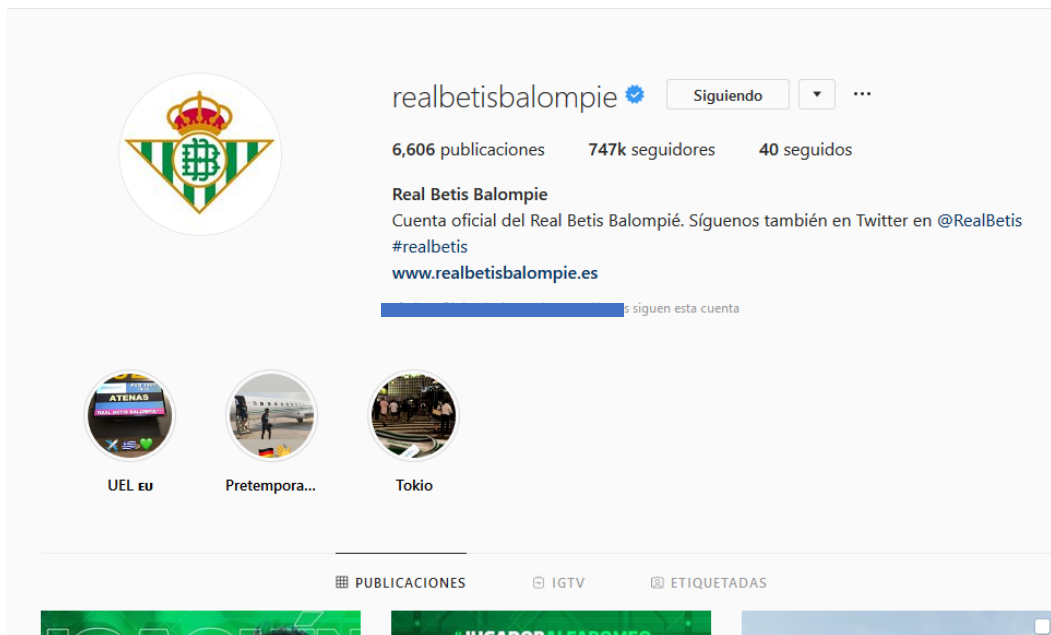
Me gusta Seguir Compartir ...



Enviar mensaje

Fotos

Comunidad [Ver todo](#)
A 1 209 501 personas les gusta esto
mas les gusta esto

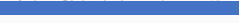
Información [Ver todo](#)
902 19 19 07
Enviar mensaje






 realbetisbalompie  [Siguiendo](#) ...

6,606 publicaciones 747k seguidores 40 seguidos

Real Betis Balompie
Cuenta oficial del Real Betis Balompíe. Síguenos también en Twitter en @RealBetis #realbetis
www.realbetisbalompie.es

 siguen esta cuenta

 UEL eu  Pretempora...  Tokio

PUBLICACIONES IGTV ETIQUETADAS



Tweets **63,8 mil** Siguiendo **75** Seguidores **690 mil** Me gusta **2.881** [Seguir](#)

Real Betis Balompíe @RealBetis
Twitter oficial del Real Betis Balompíe
#MuchoBetis | @RealBetis_en | @RealBetis_jp | Cantera: @RBetisCantera
Benito Villamarín (Sevilla)
realbetisbalompie.es

Tweets Tweets y respuestas Multimedia

Real Betis Balompíe @RealBetis · 19 min
Y así pusimos fin a una temporada en el Villamarín repleta de emociones de todo tipo.
Contando ya los días para veros de nuevo en casa. Trabajando para que el próximo curso las victorias goleen a las derrotas.

A quién seguir · Actualizar · Ver todos
[Real Sociedad Fútbol](#) [Seguir](#)
[Deportivo Alavés](#) [Seguir](#)
[RCD Espanyol de Barcelo...](#)



Real Betis Balompíe [Suscribirse](#) **283 MIL**
283.326 suscriptores

INICIO VIDEOS LISTAS DE REPRODUCCIÓN COMUNIDAD CANALES MÁS INFORMACIÓN

RETO de las TRES PORTERÍAS | C...
1.827.055 visualizaciones · Hace 1 mes
¡Andrés GUARDADO y Diego LAINEZ se enfrentan en el reto de las tres porterías! ¿Quién ganará?
SUSCRÍBETE a nuestro canal <https://www.youtube.com/user/realbeti...>
SÍGUENOS en: [MÁS INFORMACIÓN](#)

CANALES RELACIONADOS
[LaLiga Santander](#) [SUSCRIBIRSE](#)
[Selección Española de ...](#) [SUSCRIBIRSE](#)
[La Gambeta](#) [SUSCRIBIRSE](#)

Real Madrid C.F



Real Madrid C.F. [@RealMadrid](#)

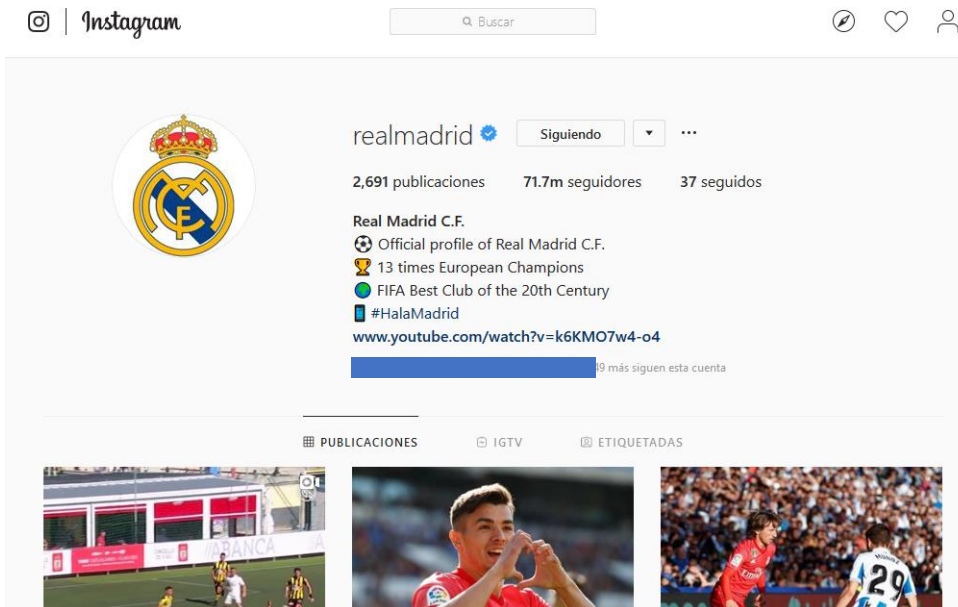
Inicio
Información
Fotos
Videos

Te gusta | Siguiendo | Compartir | Usar aplicación

Fotos

Comunidad [Ver todo](#)
A 109 586 060 personas les gusta esto

Información [Ver todo](#)
www.realmadrid.com
Equipo deportivo



Instagram | Buscar


realmadrid [Siguiendo](#)


2,691 publicaciones 71.7m seguidores 37 seguidos


Real Madrid C.F.
Official profile of Real Madrid C.F.
13 times European Champions
FIFA Best Club of the 20th Century
#HalaMadrid
www.youtube.com/watch?v=k6KMO7w4-o4

9 más siguen esta cuenta

PUBLICACIONES | IGTV | ETIQUETADAS





Real Madrid C.F. 
4.470.152 suscriptores

SUSCRIBIRSE 4,4 M

INICIO VÍDEOS LISTAS DE REPRODUCCIÓN COMUNIDAD CANALES MÁS INFORMACIÓN >






Real Madrid City | Pool recovery sessions by Sanitas
213.459 visualizaciones · Hace 1 semana

Jump into the pool at #RMCity and see how the players recover.
Sanitas | #impulsingRealMadrid | #impulsoSanitas

SUSCRIBIRSE 
YOUTUBE: <https://www.youtube.com/subscription...>

WE ARE WATCHING

-  adidas Football
SUSCRIBIRSE
-  Emirates
SUSCRIBIRSE
-  Marcelo Twelve #M12
SUSCRIBIRSE



Tweets **66,3 mil** Siguiendo 59 Seguidores 32 M Me gusta 31

Siguiendo

Real Madrid C.F. 
@realmadrid

Cuenta oficial del Real Madrid C.F. 

@realmadriden:  @realmadridarab: 
@realmadridfra:  
@realmadridjapan: 

Madrid, Spain

Tweets Tweets y respuestas Multimedia

Real Madrid C.F.  @realmadrid · 2 h

  ¡Regates a ritmo de samba!
@vimicusy | #HalaMadrid



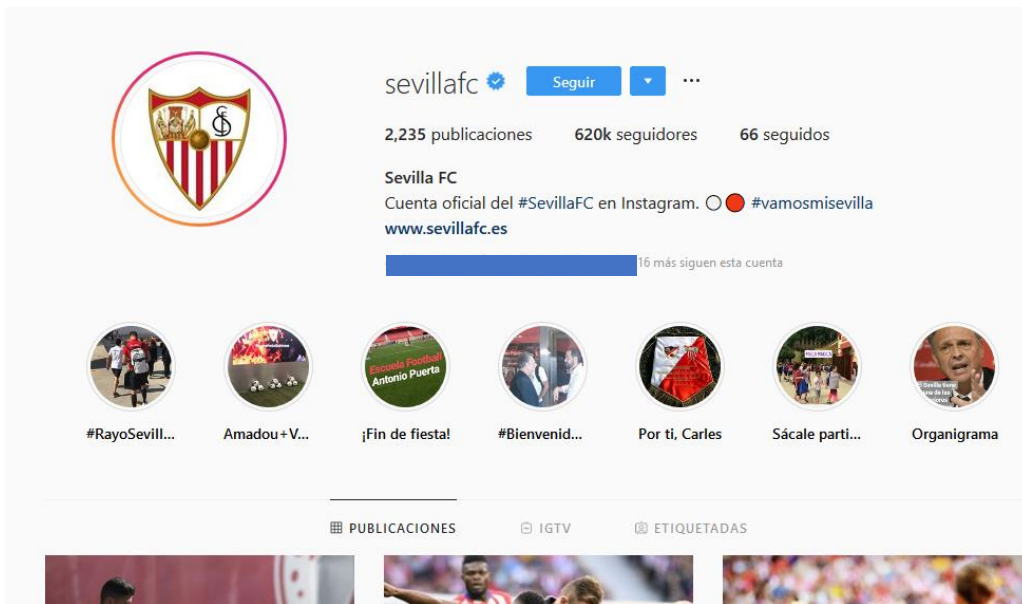
A quién seguir · Actualizar · Ver todos

-  **FC Barcelona**  @FCBarc...
Seguir
-  **Real Madrid C.F.**  @RealM...
Seguir
-  **Karim Benzema**  @Renz...

Sevilla F.C.



The image shows the Facebook profile page for Sevilla FC. On the left is the club's crest. The main header features a red background with the text "We Are Sevilla" and a wireframe stadium. Below the header are interaction buttons: "Me gusta", "Seguir", "Compartir", "Comprar", and "Enviar mensaje". The "Fotos" section shows a newspaper clipping with the headline "Los caudales de Sevilla despiden como campeones" and a score of "4-0". The "Comunidad" section shows 1,735,911 likes. The "Información" section lists the phone number 902 51 00 11 and a message button.



The image shows the Instagram profile page for sevillaafc. The profile picture is the club's crest. The bio includes the text "Sevilla FC" and "Cuenta oficial del #SevillaFC en Instagram. #vamosmisevilla www.sevillafc.es". The page shows 2,235 publications, 620k followers, and 66 followed accounts. A row of seven featured posts is visible, with captions: "#RayoSevill...", "Amadou+V...", "¡Fin de fiesta!", "#Bienvenid...", "Por ti, Carles", "Sácale parti...", and "Organigrama". At the bottom, there are tabs for "PUBLICACIONES", "IGTV", and "ETIQUETADAS".



Tweets **58,9 mil** Siguiendo 95 Seguidores 922 mil Me gusta 914

Seguir

Sevilla Fútbol Club

@SevillaFC

#SevillaFC - Oficial. @CanteraSFC
 @SevillaFC_Fem @FundacionSFC
 @AHistoriaSFC @SevillaFC_ENG 🇫🇷
 @SevillaFC_FRA @SevillaFC_JA
 @SevillaFC_ARA العربية

Sevilla

Tweets Tweets y respuestas Multimedia

Sevilla Fútbol Club @SevillaFC · 34 min

Vuelta al trabajo pensando ya en el #SevillaFCathletic. 🏆

#vamosmiSevilla
 #WeareSevilla

A quién seguir · Actualizar · Ver todos

- Valencia CF @val...
- Athletic Club @Athletic...
- Real Betis Balompié @...



Sevilla FC

63.803 suscriptores

SUSCRIBIRSE 63 MIL

INICIO VIDEOS LISTAS DE REPRODUCCIÓN COMUNIDAD CANALES MÁS INFORMACIÓN >



We are SEVILLA!

15.147 visualizaciones · Hace 3 meses

And we want more.
 Subtitles EN / ES / FR.

LISTAS

LaLiga Santander

SUSCRIBIRSE

CANALES RELACIONADOS

ElDesmarque TV

SUSCRIBIRSE

VALENCIA C.F.



Valencia CF 
80.134 suscriptores

SUSCRIBIRSE 80 MIL

- INICIO
- VÍDEOS
- LISTAS DE REPRODUCCIÓN
- COMUNIDAD
- CANALES
- MÁS INFORMACIÓN >



UN SENTIMENT ETERN: SPOT CAMPAÑA ABONOS VALENCIA...

55.583 visualizaciones · Hace 11 meses

Spot de la campaña de abonos del Valencia CF para la temporada 2018.19. Un sentiment etern: abono total para una temporada única.

SUSCRIBE: <https://www.youtube.com/subscription...>

CANALES RECOMENDADOS

 LaLiga Santander

SUSCRIBIRSE

CANALES RELACIONADOS

 Diario AS

SUSCRIBIRSE



Valencia CF 
@ValenciaCF

Inicio

Información

Fotos

Videos



 Me gusta  Seguir  Compartir ...

Usar aplicación

 Enviar mensaje

Fotos



Comunidad


Ver todo

 A 3 351 848 personas les gusta esto

 A  les gusta esto

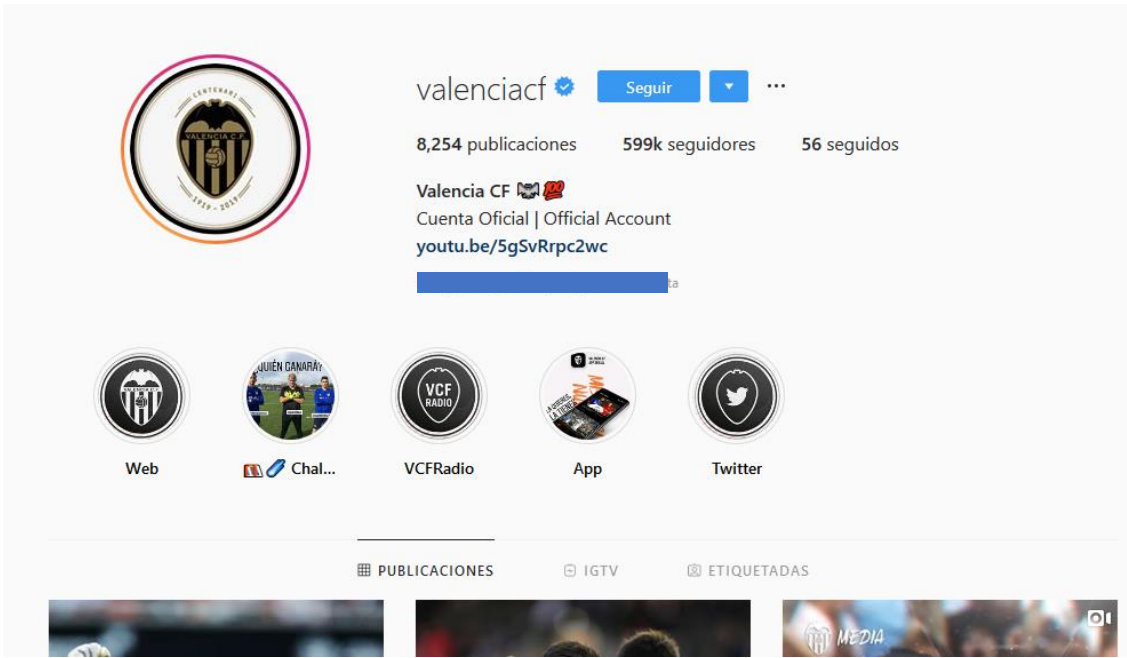
Información


Ver todo

 Estadi de Mestalla



46010 Valencia






 963 37 26 26




valenciacf Seguir ...

8,254 publicaciones 599k seguidores 56 seguidos

Valencia CF  
 Cuenta Oficial | Official Account
youtu.be/5gSvRrpc2wc

 Web
  Cha...
  VCFRadio
  App
  Twitter

PUBLICACIONES IGTV ETIQUETADAS





 Tweets **86,6 mil** Siguiendo **130** Seguidores **1,17 M** Me gusta **3,667** Litas **1** Seguir

Valencia CF   @valenciacf
 Cuenta Oficial del Valencia CF |
 Valencia: @valenciacf_vale | English:
 @valenciacf_en | العربية: تابعنا على
 @valenciacfArab | Futuro:
 @Academia_VCF
 Camp de Mestalla

Tweets Tweets y respuestas Multimedia

Valencia CF   @valenciacf · 39 min
 Gracias COMPAÑEROS por vuestro esfuerzo y dedicación en este año tan especial
 Gracias por hacer posible el #VCFCentenari 
 #OneClubVCF

A quién seguir · Actualizar · Ver todos

-  **Athletic Club** @Athletic... Seguir
-  **Levante UD** @Levan... Seguir
-  **Valencia CF English**  Seguir

ANEXO II: ENTREVISTAS

Buenos días, me llamo Adriana, soy alumna de Publicidad y RRPP y esta entrevista es con fines académicos para realizar mi TFG, que versa sobre la comunicación en el Real Betis porque creo que está sentando un modelo nuevo dentro de la comunicación de los clubes profesionales en España. Esta entrevista va a ser sobre cómo funciona la comunicación en el Betis y que me expliques un poquito en profundidad cómo se trabaja, cómo se gestiona y cómo ha evolucionado en los últimos años. ¿Te presentas?

Soy Julio Jiménez Heras, soy Licenciado en Periodismo por la Universidad de Sevilla y desde hace ocho años soy director de comunicación en el real Betis balompié.

Vale, pues empezamos. Efectivamente, lleva casi ocho años como director de comunicación del Real Betis, ¿cuál es su filosofía en este puesto y qué cree que aporta al club?

Bueno, la comunicación es absolutamente esencial para cualquier corporación. Cuando hablamos de un club de fútbol muchísimo más. Un club de fútbol con millones de seguidores, con una atención por parte de los medios muy, muy importante. Entonces la “filosofía”, si así se puede decir, que nosotros trabajamos día a día, es la de dar la mejor comunicación posible a cada una de las personas o colectivos a los que se dirige el Betis, ya sean sus aficionados, los medios de comunicación, las personas que igual no son aficionados pero nos siguen por redes sociales a través del mundo o nuestros patrocinadores, empresas que colaboran con el club, los otros clubes, los organismos como Federación, Liga, UEFA... Un club de fútbol interactúa con muchísimas personas o entidades y con todos ellos hay que comunicarse y con cada uno de ellos hay que comunicarse de manera diferente.

¿Cuáles son las principales funciones del departamento de comunicación del Real Betis?

Mira, el departamento de comunicación, las funciones están reflejadas en su organigrama. Hay un director de comunicación, que soy yo y debajo hay cuatro áreas. La primera es prensa, que la dirige Mercedes Torrecilla, que se dedica a la relación del club con los medios de comunicación, organización de ruedas de prensa, gestión de entrevistas, atención diaria a los medios cuando piden información o quieren algún tipo de

confirmación o desmentido de alguna información... todo lo que es la relación del club con los medios, que es muy ardua. La segunda pata son los contenidos digitales, que los dirige José Antonio Peinado, que es la gestión de las redes sociales del club, de su plataforma web y del último modelo digital que tenemos que es la APP. Creo que ahí es un modelo de éxito, el Betis está reconocido internacionalmente como referencia en sus contenidos digitales y es un equipo de trabajo que funciona muy, muy bien. La tercera pata es la radio y tv, que la dirige Nacho González, que es un modelo de comunicación más tradicional, pero creo que tanto la radio como la tele están funcionando muy bien, los béticos la ven como propia y se sienten muy identificados con su tele y con su radio, y nos da un arco de población, de edad, diferente al de las redes sociales. Incluye a los targets de edad de redes sociales pero le mete un arco mayor por arriba de señores o señoras más mayores que siguen la tele y la radio del Betis. Y el cuarto son las secciones deportivas, que esa estructura de comunicación del Betis tenga su reflejo en baloncesto, en fútbol sala, en féminas y en los E-Sports. Ahí hay un responsable de cada deporte y ellos de, forma coordinada, van haciendo tanto las funciones de prensa como las de gestión de redes sociales y su reflejo en la tele y en la radio. En total son 28 personas conmigo, gente joven, muy formada, con mucha experiencia y gente muy buena, esa es la clave del éxito. Entonces los objetivos de la comunicación del club básicamente vienen reflejados en su organigrama.

Y dentro de este organigrama, ¿cuáles diría que son sus funciones como dircom?

Básicamente de coordinación. O sea, un grupo como te digo de 27 personas, no hay muchos medios de comunicación en Sevilla, por desgracia, que tengan 27 trabajadores,. Entonces es una tarea de coordinación. De coordinación en primer lugar de los cuatro jefes de área y después de cercanía con las personas que toman las decisiones, consejero delegado, dirección deportiva, entrenador, los dos directores generales, marcar la política y la estrategia de comunicación del club, que además tiene un porcentaje muy destacado de cara a nuestros patrocinadores. Nuestros patrocinadores tienen entre su... ellos pagan un patrocinio al Betis por estar presente en un soporte, sea la camiseta, el frontal, la manga... los principales patrocinadores, que son los que están en la camiseta, o están en el estadio, o en las vallas publicitarias... Pero ese modelo ha cambiado, ya los patrocinadores que pagan cantidades importantes invierten en cantidades importantes por ser patrocinador del Betis lo que quieren es tener presencia en las redes sociales del club, quieren tener presencia en los modelos de la comunicación del club. Entonces esa

estrategia de comunicación, tanto de comunicación política y deportiva del club como de gestión de los patrocinios es lo que me lleva a mí mi actividad diaria.

¿Tienen en el Betis departamentos de comunicación y marketing independientes?

La estructura del Betis está muy trabajada, muy bien pensada, ha evolucionado mucho durante los años. Entonces, para que te hagas una idea de la estructura que está por encima de esto, están los dos consejeros delegados, presidente y vicepresidente, de él dependen tres direcciones generales: la deportiva, que la lleva Lorenzo Serra Ferrer, la corporativa, que la lleva Federico Martínez Fera, que en la corporativa va el área económica y financiera, administración, instalación, jurídico, recursos humanos... la parte más corporativa del club. Y hay otra tercera dirección que es la más reciente, que es la de negocios, que la lleva Ramón Alarcón, de la que dependemos comunicación por un lado, que es la misma dirección, un departamento; comercial y marketing por otra, que la lleva Juan (...) y la tercera que es lo que llamamos atención al bético, ahí va tanto el área social, la gestión de la RSC del Betis, como todo el tema de tíquetin y billetería, abonos y propiamente la oficina de atención al bético, que es un centro de atención al cliente bastante exitoso. Entonces comunicación y marketing pertenecemos a dptos. Diferentes, pero estamos muy muy comunicados, tenemos un jefe común que es nuestro director general, pero aparte la relación es absolutamente diaria. Por mi experiencia y por lo que he visto en otros clubes que conozco la relación entre marketing y comunicación no siempre es fácil porque si fuera por marketing y llevándolo casi a un extremo, a lo cómico, si fuera por marketing los medios del club serían un mero anuncio, uno detrás de otro, y si fuera por comunicación, por los periodistas, pues prácticamente no habría publicidad. En los periódicos para casi lo mismo, mi experiencia es de periódico y siempre esa pugna entre el periodista y el comercial marquetiniano o el publicista. Y aquí, gracias a dios, están las funciones muy bien repartidas, muy bien divididas, sabemos muy bien introducir los mensajes publicitarios sin que al aficionado le rechinen, que es muy difícil de conseguir en los clubes de fútbol. Y la relación, ya te digo, primero es muy buena en lo personal y lo profesional y, después, que tenemos un mismo jefe, con lo cual todo es mucho más fácil. Y en caso de que, como en cualquier estructura sensata y lógica, en caso de discrepancia decide el de arriba, ¿no?

Y entonces, como has comentado que esta es una estructura relativamente nueva ¿no siempre ha sido así?

No, siempre, quitando un mínimo periodo en que hubo una directora de comunicación y marketing única aquí siempre ha estado separado. Que es lo lógico, como en la mayoría de los clubes. Eso sí, es necesaria una coordinación absoluta. Yo creo que es el modelo idóneo, responsables diferentes pero muy bien coordinados.

Un director debe estar dedicado a obtener ingresos, tiene que estar en la calle, estar conociendo, estar viajando, buscando nuevos mercados... No puede estar pendiente de eso y de cómo se ejecuta la comunicación, qué dicen los medios del club, qué necesidades comunicativas tiene el equipo de fútbol en cada momento, porque esto fluctúa por semanas. Yo tengo grandes compañeros en otros clubes que hacen las dos funciones, yo creo que no es lo recomendable.

¿En qué departamentos o subdepartamentos está estructurada la comunicación del equipo? Ya me has dicho que tenéis cuatro departamentos, ¿dentro de esos departamentos cómo se estructura? Es decir, cuántas personas hay, cómo funciona...

Te puedo mandar el organigrama, simplemente para que veas cuánta gente hay en cada área y como funciona

Evidentemente la que tiene más es la televisión, porque la televisión requiere productores, cámaras, redactores, técnicos de sonido...

Te lo pregunto por conocer un poquito cuántos pasos hay por ejemplo cada vez que se quiere hacer una acción comunicativa desde la dirección de comunicación hasta que sale al público.

Yo llevo ejerciendo jefatura 14 años, desde prensa hasta aquí y la clave está en la autonomía de las personas. O sea, para que cualquier desarrollo profesional se haga no se basa en que el jefe lo controle, lo supervise y lo fiscalice todo, sino que la gente que está por debajo sea lo suficientemente buena para actuar con autonomía y hacerse responsables de lo que uno realiza. La clave del buen funcionamiento de la comunicación del Betis son los muy buenos profesionales que hay en la base. Entonces, contenido digital hace su trabajo de forma absolutamente autónoma, me pregunta cuando tiene dudas, alguna decisión estratégica que hay que tomar o si esto es pertinente o no es pertinente, porque a lo mejor yo conozco una serie de datos que ellos a lo mejor no de la situación

en cada momento. Pero la tele igual, la gente en la tele trabaja de forma autónoma, y prensa igual y secciones igual. No me preguntan cada paso que dan.

Y después, en la estrategia, cualquier acción que se hace, se hace de forma globalizada, utilizando todas las patas. Si firmamos un patrocinio con Alfa Romeo, por ejemplo, se presenta una estrategia común: “usted tiene tanta presencia en redes y digital, tanta presencia en la web, tantas cuñas en la radio, tantos spots en la tele...”. O sea, nosotros presentamos una estrategia absolutamente común, no tendría sentido segmentarla, dividirla, no tendría sentido ninguno. No sé si respondo a la pregunta.

Ahora te pregunto, los departamentos de comunicación han sido más arropados e integrados en los clubes en los últimos años, ¿habéis notado esta acogida en el departamento de comunicación del Betis?

Nosotros aquí siempre hemos formado parte intrínseca del club. O sea, nunca nos hemos sentido extraños al club ni externos. Lo que sí es cierto es que hemos crecido muchísimo. O sea, en cuanto a personal sí, y la inversión que hace ahora el club en comunicación era impensable hace seis años que estábamos en concurso de acreedores. En algunos clubes sí parece que el personal de comunicación eran dos personas o tres personas ajenas a la estructura deportiva, pero aquí, afortunadamente, siempre hemos estado muy, muy integrados y, aparte, es un departamento que está muy relacionado con el resto del club. Porque nosotros tratamos con jurídico, con instalaciones, con cantera, con el área deportiva evidentemente, tanto con el primer equipo como con categorías inferiores, secretaría técnica, con marketing, ¡con taquilla! Digamos que comunicación sí está muy unida a todos los departamentos del club, no tendría sentido en el fútbol actual que estuviera aislado.

Los dircoms y grandes ejecutivos de los clubes son últimamente casi “estrellas”, piezas clave para las entidades. En vista del éxito que está teniendo el Betis comunicativamente, ¿ha intentado “ficharte” algún otro club?

No, club de fútbol no. Ten en cuenta que ahí hay dos elementos: uno, los directores de comunicación, casi todos en España, hay otros países en los que es diferente, somos gente que somos aficionados del club. Casi todos en España, yo te diría que de mis compañeros de La Liga, casi todos somos aficionados de sangre de nuestros clubes. Con lo cual no es fácil irte de un club a otro así como así. Y segundo, en el negocio del periodismo deportivo y la comunicación deportiva, tienes que conocer muy bien la plaza en la que estás. Yo no

sé si a mí me ficha otro equipo de otra ciudad, si yo conozco la idiosincrasia de la ciudad, de los medios de la ciudad, no es fácil. Yo creo que hay otro tipo de ejecutivos que son directores generales, por supuesto directores deportivos, directores comerciales, de marketing, sí hay muchas rotaciones y sí hay mucho movimiento de un club a otro, tanto nacional como internacional. Directores de comunicación hay menos, hay menos movimiento.

¿En el Betis tienen un plan de marketing/comunicación o ambos totalmente cerrado antes de empezar la temporada o esbozan sus objetivos principales y le van trazando sobre la marcha?

Mitad y mitad. Hay una parte que nosotros tenemos un plan de negocios anual con objetivos que hay que cumplir y afortunadamente los cumplimos con creces y los superamos. Pero después un club de fútbol no es fábrica de tornillos. Hay una serie de variaciones durante el año tanto deportivas, comunicativas, económicas, que tú tienes que estar absolutamente reactivo a ellas y saber cómo evolucionan porque, de pronto, te han eliminado de una competición o tú tenías intención de luchar por, no en el caso del Betis, por no descender y de pronto estás peleando por entrar en competición europea. En el fútbol las estructuras rígidas y las estrategias estancas son complicadas de que funcionen.

Entonces, en el caso de las estrategias que se hacen más sobre la marcha, ¿con qué antelación se planean, por ejemplo, cuando han pasado de fase en Europa League? Hacer una comunicación acerca de eso y comunicarse con el aficionado, ¿con qué antelación se planea eso?

Hay cosas que no son planeables, un resultado deportivo no es planeable. De hecho, la comunicación de los clubes de fútbol de otras cosas, por ejemplo la comunicación de un patrocinio importante, o nosotros tenemos ahora dos o tres anuncios bastante chulos de relación con empresas o con colectivos muy chulos que hay que esperar a un momento deportivo adecuado para sacarlo. Entonces, tanto la estrategia comercial como la comunicativa vienen marcados absolutamente por la actualidad deportiva.

O sea, aunque tengáis una acción, por ejemplo, como el caso que hicisteis con Uber, una cosa grande que vaya a ver toda la afición ¿esperáis a un momento óptimo?

El caso de Uber es diferente, por ejemplo, tú hablas de la raya “esa”, ¿no? Eso es diferente porque es la previa de un partido y la previa es una fiesta, ¿vale? Haya pasado lo que haya

pasado la semana anterior, hayan pasado días suficientes, entonces esa acción con Uber sí había que prepararla, se preparó con mucho tiempo. Vienen unos medios además, viene gente de Madrid para grabarlo porque Uber quiere tener su producto, independientemente del que hace el Betis con sus cámaras y sus redes sociales. Pero eso no tiene ningún matiz negativo, es justo antes de un partido, se solicita el permiso a la liga y se hace.

Te hablo por ejemplo de un anuncio de la activación del acuerdo con Alfa Romeo, que fue cerrar toda esta explanada (señala la explanada que se encuentra junto al Estadio). Primero poníamos los coches en el césped, hacía una especie de entrevista con el CEO de Alfa Romeo en España y varios futbolistas y después una exhibición de coches aquí con Marc Gené. Pues ahí hubo que esperar a que fuera un momento deportivo adecuado. Una semana que vienes de hacer una catástrofe deportiva, a las dos semanas no pueden estar los jugadores pegando carreras con los coches. El aficionado no lo entiende, al aficionado le enfada, yo el primero. Y después para la marca puede tener un matiz negativo que es lo que queremos evitar. Entonces hay determinadas acciones comerciales o de comunicación que tienen un matiz lúdico que hay que buscar el momento adecuado. No sé si tú ves nuestros vídeos en YouTube, por ejemplo, de las activaciones de los juegos en el hotel, que salen Marcos Álvarez, que son videos que tienen 600 y 700.000 *views*. Pero en su momento, claro. Son los futbolistas haciendo tonterías. Son futbolistas, chavales jóvenes pasándolo estupendamente y se ríen haciendo tonterías en el hotel que es una forma de, primero, de activarlos físicamente, y segundo, de meterlos en grupo de cara al partido. Se hacen como tres o cuatro horas antes del partido. Eso lo grabamos siempre, pero lo soltamos en YouTube en el momento que es adecuado. Las estrategias marcadas se tienen que adaptar al momento deportivo.

¿Cómo definiría la estrategia de comunicación del club? ¿Cree que se centra más en los valores, en las competiciones, en los propios jugadores, en la afición...?

Tienes que contar con todo. El Betis es un club muy muy muy potente, en lo social tenemos una barbaridad de aficionados, somos el cuarto club de abonados en España, el cuarto club en capacidad de estadio en audiencia televisiva... en redes sociales tercero o cuarto, dependiendo de la red pero, por ejemplo, en YouTube somos terceros porque el Atlético ahí no están fuertes. Es un club enorme y con un potencial enorme, entonces tú no puedes renunciar a nada para el crecimiento del club. ¿Qué te aporta a la comunicación del club y para vender la imagen del club? En primer lugar la afición, que es nuestro principal activo, después, tenemos una ciudad espectacular, nosotros ligamos mucho

nuestro nombre a la ciudad de Sevilla porque la ciudad de Sevilla tiene un valor muy fuerte, te pongo un ejemplo. Hay clubes alemanes que son muy fuertes socialmente o deportivamente pero la ciudad es una ciudad mediana industrial alemana que no le aporta mucho. Nosotros Sevilla y Andalucía nos aportan muchísimo y tiramos mucho de ellas. Después nuestros jugadores. Tenemos jugadores que aúnan por un lado un carisma impresionante, como Joaquín, que es un producto nacional brutal. Joaquín va al Hormiguero y consigue un 20% de share, va al programa de Bertín Osborne y da un veintitantos por ciento de share, eso no lo da nadie en España, en los mismos formatos no lo ha dado, no sé, Alejandro Sanz, Antonio Banderas, Elsa Pataki, no han dado esos porcentajes de audiencia televisiva. Eso es un producto nacional potentísimo. Después, tenemos productos internacionales que en sus países son auténticos ídolos como Andrés Guardado en México o Diego Lláinez, o gente que viene de clubes muy importantes como Marca Bartra, que ha estado en Barça y Dortmund, con lo cual lleva una audiencia acumulada importantísima. Con lo cual te quiero decir que nuestros jugadores son muy importantes en la estrategia de comunicación del club. Y después los valores. Nosotros hacemos una tarea social y de RSC muy, muy, muy importante, muy importante. Destinamos muchos fondos, muchas energías y muchos recursos a la RSC. Y los valores de mejorar la sociedad, de que tanto le da la sociedad al club y el club tiene que devolverlo lo llevamos por bandera y tenemos una fundación que trabaja mucho. Y que la fundación y la tarea social es parte fundamental de nuestra comunicación.

¿Podría decirme, en orden de importancia, los 5 públicos en los que más se centra la comunicación del club?

Difícil segmentarlos ahí los públicos. Puedo poner y después darles un orden, una prioridad. (Señala a su libreta) Pero ¿a qué te refieres con públicos exactamente? ¿Geográficos o cómo?

Dentro de los análisis que se han hecho de otros clubes y de este mismo en otros momentos, se suele distinguir entre aficionados, abonados, peñas, patrocinadores...

Eso son lo que se llaman stakeholders. No creo que haya que hacer un ranking, porque nosotros cada uno de estos colectivos, de estos públicos, tienen un tratamiento comunicativo diferente y además, en muchos casos, en muchísimos casos, son los mismos. La categoría aficionados engloba a aficionados, a peñistas... la clave es tú darle un matiz diferenciado a cada uno de ellos. O sea, los patrocinadores tienen una

comunicación con el club dirigida por el área de comunicación y por comercial y marketing que tienen un trabajo muy específico para ellos. Pero ese trabajo que hacemos con los patrocinadores, sobre todo a través de... Nosotros a los patrocinadores les damos productos muy ventajosos para el aficionado, así que queremos nosotros que el aficionado bético se identifique con Alfa Romeo, se identifique con Reale o con Coca Cola y lo vea como suyo, no lo vea como una imposición publicitaria. Por eso nosotros hacemos creatividades o productos... nosotros no ponemos “Contrata Seguros Reale”, nosotros hacemos todas las semanas el “Once Seguro de Reale”, que es una especie de juego en redes sociales donde tú tienes que adivinar quiénes son los once jugadores que Setién va a poner y al que gana le dan una camiseta. O Alfa Romeo es “qué jugador va a correr más kilómetros o va a tener mayor velocidad media”, que esos datos los proporciona *Mediacoach*. Con lo cual hay una creatividad y una campaña específica que hacemos con Alfa Romeo que tiene un seguimiento brutal y al que gana se le regalan pues entradas o... Entonces nosotros a los patrocinadores los metemos con los aficionados. No segmentamos en nuestra estrategia comunicativa tanto unos como otros. Evidentemente, si vamos de más cercano a más lejano, lo primero son los abonados, que aparte tienen un tratamiento... son los que vienen cada domingo, los que han pagado por su abono. A ellos les llegan *newsletter* del club, que es nuestra vía de comunicación actual con los abonados, les llegan mensajes por SMS para cualquier tipo de entradas para partidos de fuera, promociones, día de la mujer, día del niño... De los abonados la ventaja es que tenemos todos sus datos: tenemos su email, tenemos su número de smartphone... Lo tenemos todo, con lo cual el abonado es el más cercano. Las peñas tienen una oficina específica que se comunica con las peñas y que trabaja con las peñas, tanto para la gestión de entradas y abonos como cuando la peña quiere que vaya el Betis a su peña o a un colegio de su pueblo o colaborar con un colectivo o una ONG de su pueblo o con un niño enfermo que hay que buscar fondos y recursos para ello... Con lo cual las peñas tienen su estrategia de comunicación específica.

Los aficionados en general no tenemos sus datos, sí los tenemos de los que tienen el carné simpatizante “Soy Bético” que son casi 10.000. Pero la afición en general como nos recibe a nosotros básicamente es a través de las redes y la tele del club. Afortunadamente, tanto las redes como la tele y la radio del club no están circunscritas a Sevilla y Andalucía, son productos absolutamente universales. Las redes no sólo están en castellano, como tú sabes, están en inglés y japonés muy en breve las sacaremos también en China que, ya

sabes, son unas redes totalmente diferentes y en Rusia que tiene un sistema, VK, muy, muy potente allí. Y después los aficionados también nos reciben a través de los medios de comunicación, que era lo único que había hasta ahora... Ahora ya con redes sociales propias y con tele y radio propias tú le das un mensaje sin necesidad de intermediario. Antes al Bético la información le llegaba por lo que decía de ti ABC, TVE, Canal Sur, El País, El Mundo, Marca, AS, El Desmarque, Muchodeporte... Nosotros esa barrera ya la hemos roto, el Bético se informa muchísimo, sobre todo a partir de cierto rango de edad más joven, a través de los medios del club que de los medios externos.

¿Qué peso diría que tiene la publicidad, el patrocinio, *merchandising*, esas partes más comerciales... en la estrategia comunicativa?

Bueno, mucho. Mucho porque es quien nos dota de recursos.

Hay muchos clubes que quizá no le dan una importancia asociada a los ingresos que proporcionan esos sectores. Hay clubes que se centran más en campañas hacia la afición...

Pero es que todo suma. Nuestra principal fuente de ingresos son los derechos televisivos, con diferencia, nuestro y de todos los clubes. Pero tú no puedes fiarlo todo a derechos televisivos puesto que si tú tienes un mal año deportivo y descienes la hecatombe es absoluta. Tienes un año y un segundo año digamos que te retienen todavía unos ingresos que mantienen cierto estatus, pero tú no puedes... Los clubes estamos obsesionados porque los derechos televisivos no sean el total de nuestros ingresos. FIFA y UEFA recomiendan entre un 50% y un 70% de los ingresos del club sean la tele, y no más. En nuestro caso es un 55%. Todo lo que sea por encima de eso, y hay clubes más pequeños en la Liga española en que los derechos televisivos son un porcentaje altísimo, es un peligro. ¿Cuál es nuestra obsesión? Pues todo lo que no sean derechos televisivos: por un lado la venta de jugadores, que son otros ingresos en los que nosotros hasta ahora no estábamos pero ya estamos cada vez más. En el caso de Fabián fue el último del año pasado, eso te da unos ingresos abismales. Y después hay otras partidas que son importantísimas, que son todo lo que es el área general de negocios. Nosotros, nuestro objetivo de este año, que lo vamos a cumplir e incluso a sobrepasar son 30 mill de euros. Los abonados serán sobre 14 mill de euros, o sea, cuánto pagan los abonados por venir al Betis. Ticketing serán sobre 4 mill de euros, venta de entradas pura y dura. E ingresos de comercial y marketing 12 (millones de euros). Perdón (hace cuentas), en tíquetin son 5

(millones), con lo cual, en total, son 31 (millones), superamos en uno los objetivos. ¿Qué te quiero decir con esto? Los abonados, tú haces una campaña de abono a principio de temporada, la gente saca su abono. En el Betis tenemos 50.300, nadie se puede hacer socio, únicamente los huecos que queden libres y vengan de la lista de espera del carné "Soy Bético", con lo cual eso son unos ingresos totalmente estacionales, que son en verano. El tíquetin no es como antes, que tú sacabas a la venta un partido y la gente venía y compraba, ¿no? Nosotros hacemos promociones específicas para muchos partidos: el día de la mujer, el día del niño, el día de Andalucía, el día de la Provincia. Tenemos puntos de venta en la ciudad más allá del estadio, por ejemplo en las oficinas de turismo, en *City Sightseeing*. De forma que el turista que viene a Sevilla y entra en una oficina para ver a qué hora abre la Catedral y cómo se va al Alcázar vea que este domingo hay un partido del Betis y que aquí puedo comprar entradas, o en la tienda del Betis en el centro. Estamos, evidentemente, en la plataforma on-line del club que te invito a verla, que es súper chula, de compra de entradas. Estamos en plataformas de venta como Groupon, Viagogo u Oferplan, o sea que igual que la gente entra en esas plataformas para comprar ropa o entradas del teatro puede comprar entradas del Betis con unas condiciones especiales. Entonces la política de tíquetin en el Betis ha cambiado radicalmente, de ser pasiva, es decir, yo abro la taquilla a que venga usted a comprarme entradas, a ser activa, tengo que hacer todo lo posible para vender entradas. Hace dos o tres partidos coincidió con la Maratón de Sevilla, pues vienen 13.000 personas a la ciudad a correr la maratón, hicimos una oferta especial para los maratonianos que creo que era 20€ la entrada, que muchos de ellos se quedan a dormir en Sevilla el mismo día de la carrera, pues funcionó muy bien. Entonces estamos obsesionados con que los ingresos que van más allá de la tele sean grandes. La última partida es comercial y marketing. Y para eso es fundamental que tú a los patrocinadores, que son los principales, evidentemente, les des no sólo el soporte, ya sea la camiseta, el Twitter, Instagram... Si no que les tienes que dar experiencia, les tienes que dar que el día que viene el Betis contra el Madrid los ejecutivos de esos patrocinadores y sus hijos puedan estar en unos sitios que ponemos ahora al lado de los banquillos y vean de cerca a los jugadores salir. Que el día del partido tengan una experiencia super exclusiva, que después del partido van a saludar a Joaquín y les firma unos autógrafos. O sea, nosotros, los clubes de fútbol, tenemos que estar absolutamente proactivos en la generación de recursos.

No sé si me he ido un poco de la pregunta... La comunicación y la importancia de los patrocinadores y de los ingresos de comercial y marketing son esenciales, es lo que te va a hacer crecer al club. Y en los clubes de fútbol, además, competimos los clubes por los mismos patrocinadores: patrocinadores de cerveza, Coca-Cola, de seguros, de motor de apuestas... Son sectores muy, muy identificados con el fútbol por el target que tiene. Y nosotros competimos contra la Real Sociedad, contra el Valencia, el Atlético de Madrid y con el Sevilla por los mismos patrocinadores, entonces les tienes que dar el mejor servicio. El mejor servicio es: la mejor atención personal, que al final son experiencias personales, los patrocinadores no pagan sólo porque su marca esté allí sino que vienen al club, se enamoran del club, son bien tratados, la experiencia les gusta... Esos patrocinadores los tienes contigo para siempre. Es más, cada año les podrás ir apretando más para obtener mejores ingresos. Pero les tienes que dar el mejor producto. Tú tienes que dar mejor producto digital que la Real Sociedad, tienes que dar mejor producto digital que el Valencia, que el Sevilla, que tus competidores. Y en eso creo que lo estamos haciendo bastante bien.

¿Qué importancia le dan en el club a sus medios propios, como Betis TV, la revista oficial o la radio?

Para nosotros ha sido clave. Eran unos objetivos que siempre hemos tenido en mente pero que nuestra economía no lo permitía. Veníamos de un concurso de acreedores, el departamento de comunicación era muy, muy, muy reducido. Yo creo que somos tan buenos en redes sociales porque tuvieron que trabajar con mucho ingenio cuando no había muchos medios y ahí el equipo que dirigía José Antonio Peinado trabajó en el estupendamente. Y cuando hemos podido, porque si me apuras manejar unas redes sociales son relativamente baratas, después ya le añades cosas: tenemos unas creatividades super chulas porque tenemos contratado a un pedazo de creativo en Barcelona que nos hace esas creatividades que te permiten diferenciarte del resto de los clubes. Pero siempre quisimos tener unos medios propios potentes, lo que no había era dinero. En cuanto se pudo pusimos en marcha la tele, pusimos en marcha la radio, mejoramos bastante la revista, que la revista es un servicio que tú le das al abonado cuando se sienta en su asiento, pero que además no sólo ve la actividad del club o lo que va a pasar en el partido, tal y cual, quiénes juegan, una información, sino que lleva unas páginas de publicidad institucional del club, tanto de nuestros patrocinadores como de

campañas del club que tú les estás explicando a los béticos. Pero la apuesta en medios clave fue una apuesta clarísima de Ángel y José Miguel, el presidente y consejero delegado, y que los béticos lo han hecho muy propio, están muy satisfechos por las encuestas que hacemos y por el retorno que tenemos de cómo funcionan los medios propios. Yo creo que ahora mismo ya sería inconcebible pensar que el Betis no los tuviera y no es habitual que los clubes en España tengan radios y teles propias. Las radios algunos, otros la tienen on-line, y tele como tal Madrid, Barcelona, Betis y Sevilla.

¿Cree que estos medios en los últimos años están yendo en detrimento en favor de las redes sociales y que algún día acabarán desapareciendo porque no resulte rentables?

Primero, son complementarios. Mis hijos llegan a casa y ponen la tele del Betis y siguen en Instagram al Betis, son complementarios. Y después que, por mucho que se diga que la tele cae y, evidentemente con Netflix, Amazon Prime, HBO y demás y las OTT, el consumo de tele convencional ha caído, pero todavía hay una barbaridad de gente que ve tele convencional, muchísima. Con un arco de edad superior, muchísima. Y después la tele tiene otra ventaja que son las retransmisiones en directo y que el club sea polideportivo, la tele da el Betis Deportivo, damos el baloncesto, damos el fútbol sala, damos féminas. Cuando tú vas, que por supuesto también lo puedes ver en la app y lo puedes ver en entornos digitales, pero si tú puedes ver un partido en la tele de tu casa sentado en el sofá no tiene nada que ver con la experiencia de verlo en el teléfono o en una Tablet. No tiene nada que ver, y las retransmisiones en directo le añaden muchísimo a la tele. Yo creo, primero, que son complementarios y que a la tele le queda mucho tiempo de vida todavía, mucho. Si no, no tendría las facturaciones y los porcentajes de audiencia que tienen Cuatro, la Sexta, Telecinco o Antena 3.

¿Cree que la forma de gestionar la comunicación de las categorías inferiores como el filial y del Betis Femenino es la óptima o podrían mejorar?

Todo es susceptible de mejorar. Para empezar, nosotros las féminas no las consideramos categorías inferiores, es una categoría más del club. Están fútbol, fútbol femenino, baloncesto y fútbol sala.

Igual te he hecho yo mal la pregunta, eran categorías inferiores, filial, Betis féminas.

En cuanto a las féminas, las féminas son una sección deportiva del club y tienen el mismo tratamiento que tiene el baloncesto o que tiene el fútbol sala y si me apuras los E-Sports que tienen otro apartado absolutamente particular. Las féminas tienen un responsable de prensa que es un tipo magnífico y después tienen una presencia muy amplia en las redes sociales y en la tele. La tele no sólo da los partidos si no que tiene programas semanales específicos de las féminas. Yo creo que somos de los clubes de España, y así lo dicen los indicadores de redes sociales, que mejor trabajamos la comunicación de las féminas. Y si presupuestariamente se pudiera más adelante reforzar a ese departamento mejor que mejor. En cantera igual, en cantera hay una persona responsable de comunicación de cantera, hay personas que hacen cantera en la tele y en la radio. Cantera sí tiene un margen de crecimiento muy amplio, pero para eso hacen falta recursos: meter más gente en cantera, retransmitir más partidos de radio en cantera, retransmitir más partidos de la tele en cantera, hacer seguimiento en redes sociales no sólo del Betis Deportivo como hacemos ahora sino de más equipos. Pero para eso se necesitan recursos tanto humanos como económicos que el club está en crecimiento y estoy seguro de que llegaremos a ello, pero estamos en evolución.

Con el auge que está teniendo el fútbol femenino en nuestro país y los buenos resultados que cosecha el Betis Femeninas, ¿tienen contemplado un cambio en el modelo comunicativo con respecto al equipo femenino para aumentar su importancia en el club y entre la afición que igual todavía no lo siente como un equipo bético?

La percepción del bético del féminas es de las mejores que hay en España en cuanto a los clubes. Hay clubes que sienten a su equipo femenino mucho más ajeno que el bético. De todas maneras, el crecimiento brutal de la Liga Iberdrola, que espero que no se la carguen ahora con esta última decisión de esta semana, que tiene pinta de que sí, el crecimiento ha sido brutal. Todos los clubes ven como propio a su equipo, los estadios se están llenando, las audiencias televisivas son muy buenas... A mí me dicen hace tres años que el fútbol femenino iba a estar así y yo no hubiera apostado por la importancia que ha cogido. Yo creo que el modelo de comunicación del Betis de las Femeninas está funcionando muy bien, la única mejora que podría tener es con más recursos. Estando

nosotros en segunda división teníamos muchos más seguidores que equipos que llevaban muchos años en primera. Incluso fuimos de los primeros que separamos la cuenta de Twitter de las féminas de la general del club porque creíamos que tenía que tener un tratamiento propio, un público propio. Además la persona que se encarga de ello que es David Ligeró es una referencia en el fútbol femenino nacional, es un fenómeno. Yo creo que todos los márgenes de mejora en este sentido caben por más recursos. Y después, lo que te decía, yo creo que el bético sí tiene muy interiorizado a sus féminas y conoce quién es Priscila y quién es Lucilda y quién es la portera, Irina. Yo sí noto por otros clubes que no lo tienen tan interiorizado o que van... Hay otros clubes en los que va muy poca gente a ver los partidos, muy poca gente.

Sí, quizá tenéis un tipo de aficionado que es más propenso a acercarse a cualquier cosa que lleve la marca "Betis"

¡Que va a todo! Efectivamente. Y el fútbol sala, y las féminas. Y hay peñas que son por ejemplo Multibetis o la peña Betis Basket que su modo de vida es ese: "vamos a todo, vamos a animar a todo". Y van el domingo a las féminas y el domingo por la tarde, si juega el baloncesto, van al baloncesto. Además, el organismo que rige el deporte femenino ya sea la Liga o la Federación, sí nos tienen como un ejemplo. Es una apuesta que no viene de ahora, llevamos apostando por las féminas siete años, cuando ha habido clubes que se han unido mucho más tarde y han tenido que formar un equipo prácticamente de cero. O sea, yo tengo una tarea, tenemos cuatro equipos por debajo del sénior, y es una tarea de trabajo muy chula. Que, repito, espero que no se la carguen con estas últimas decisiones.

Describe el Betis en 3 palabras, ¿cuáles son los valores o conceptos principales que intentan transmitir?

Pasión, familia y lealtad. O fidelidad, como quieras.

¿Es la misma filosofía que tenían hace 10 años?

No, no. Bueno, en cuanto a esas tres palabras sí, porque esas son invariables del Betis desde 1907. Lo que ha variado radicalmente en estos años es la vocación de crecimiento. Ten en cuenta que, para empezar, el Betis ha pasado de ser propiedad de una persona a

ser propiedad de 14.000 personas. El 55% de la propiedad del club está en manos de béticos con menos del 1% de las acciones. Entonces, ha pasado de ser un club unipersonal, lo que era de Lopera y de propiedad de Lopera y de manejarse como era Lopera, a un club, repito de 14.000 personas, sin un accionista mayoritario y dirigido tanto por parte de sus dos consejeros delegados como de todos los que estamos aquí. Gente joven, gente preparada, gente formada, que ha multiplicado por mucho el presupuesto del club y que el club era un diamante en bruto absoluto. Todo lo que había que hacer era ponerle criterio, profesionalidad, pasión, entrega y llevarlo a una era de modernidad

de la que, por desgracia, el Betis estuvo casi 19 años alejado. De forma absolutamente surrealista, vamos.

¿Cree que convivir en la misma ciudad con otro equipo de similares características al Real Betis es perjudicial o positivo para el club en tema de comunicación?

Yo no creo que sea ni bueno ni malo, es así. Es así desde hace más de un siglo. Entonces, concebir cómo sería Sevilla con un único equipo no tiene sentido. Comparar la situación de Sevilla con cómo es la comunicación en Valencia, que hay dos equipos mucho más dispares, o en Zaragoza, o en Coruña, o en Bilbao... Pues sí, es diferente, pero yo creo que los dos clubes nos retroalimentamos. La afición del fútbol es tan grande en Sevilla porque hay dos clubes. En cuanto a comunicación pues posiblemente lo complica más, estoy convencido que lo complica más. Para empezar, la relación de un club de fútbol con los medios y con la comunicación en sí no es fácil. Tú le preguntas en Bilbao que es un club único en la ciudad y que es un símbolo de la ciudad y que ahí no hay competencia ni nada, porque todo es Athletic Club. Pero tú le preguntas a mi compañero del Athletic Club y la comunicación no es fácil. O sea, no porque haya un sólo club en la ciudad el director de comunicación vive muy tranquilo, para nada. Aquí somos dos clubes que competimos por el mismo mercado en cuanto a patrocinios y en cuanto a ingresos comerciales. Pero, en cuanto a masa social, son dos mercados diferentes: el que es bético no va a ser sevillista y viceversa. Y después nosotros tenemos, sinceramente, en diferencia al Sevilla, un matiz nacional que otro club no tiene. Nosotros tenemos treinta peñas en Cataluña, tenemos las audiencias que tenemos porque somos un producto nacional, nosotros antes éramos estrictamente un producto local. Nosotros las encuestas de los últimos años del barómetro de la Fundación Antare nos dan más seguidores en la ciudad

a nosotros que a ellos, incluso habiendo años que hemos estado en segunda. Pero después cualquier estadística que se hace a través del Marca o del CIS, que las ha hecho, en cuanto a preferencias futbolísticas no hay color, el Betis es un producto nacional, andaluz y sevillano. Y ahí no competimos con el Sevilla, pero es un producto local.

Entonces, por ejemplo, a la hora de hacer campañas a nivel local sí que tendrán que tener un poquito en cuenta...

Cada uno nos dirigimos a nuestra afición, tú no te diriges a la del rival. Cada uno tenemos nuestro público, somos muy fieles a nuestro club. Nosotros, la relación con el Sevilla es muy buena en lo institucional, colaboramos mucho en temas sociales donde estamos obligados, y porque así lo creemos, a poner cada uno nuestro grano de arena para llevar adelante iniciativas sociales o por el bien de la ciudad. Pero es que cada uno nos dirigimos a un mercado absolutamente diferente.

En el último año hemos podido ver un aumento de la notoriedad del club en los diarios deportivos más importantes del panorama nacional, en unos espacios que estaban reservados casi en exclusiva a Madrid, Barcelona y, como mucho, Atlético, y no sólo gracias a los éxitos deportivos, sino también con vuestros fichajes, pretemporada e incluso acciones realizadas por el club. ¿Qué papel ha jugado el departamento de comunicación en este hecho?

Yo ahí no estoy tan de acuerdo, o sea, la atención... Por ejemplo, te pongo un ejemplo, las páginas que Marca dedica al Betis o As dedica al Betis son las mismas que hace cinco años. Lo que sí es cierto son dos cosas: una, el crecimiento deportivo, que evidentemente ha dado con un juego como el de Quique Setién que ha tenido muy buena acogida a nivel nacional, porque los partidos del Betis son muy interesantes de ver, son muy entretenidos de ver. Hay un periodista inglés que es Sid Lowe, que es una referencia de la Liga española en Inglaterra, que acuñó un *claim* que era "Always watch Betis", o sea, que de la cantidad de fútbol que hay en el fin de semana, tú estás en tu casa y ves la liga inglesa, la liga francesa, "Always watch Betis", o sea mira siempre el partido del Betis. Eso sí es cierto que lo hemos notado. Después, la figura de Joaquín, como ya te digo, es un producto nacional brutal. Y después, el trabajo que nosotros hacemos en redes sociales y de video, para cualquier medio nacional es un cañón. Hasta tal punto que nosotros, desde hace año y medio aproximadamente, nuestros contenidos digitales los autorizamos a reproducirlos en tele. O sea, si La Sexta quiere un video nuestro de un reto nuestro o de

una arenga que hemos grabado o de un "lo que sea", Cuatro, La Sexta, Antena 3... Pueden dar ese video en la tele. Para nosotros es agradable que un tío que está en su casa comiendo vea el Betis con imagen positiva, imagen divertida, con valores muy válidos para nosotros, pero no en redes sociales. O sea, Marca.com no puede reproducir un video de nosotros, ni As.com, ni Antena3.com, porque los videos del Betis los hacemos nosotros y son productos nuestros, la propiedad es nuestra y nosotros somos los que les sacamos rédito. Por eso tenemos las interacciones que tenemos en redes sociales. Hasta hace año y medio o dos años nosotros colgábamos un video e inmediatamente lo colgaban Marca, As, ABC, El Diario, El Desmarque, el otro y el de la moto. Y que los *views*, posiblemente, le dé una gran difusión al club, pero los *views* se los llevaban otros. Y los formatos publicitarios, eran unos señores que ingresaban unas cantidades bastante importantes con un video que hemos hecho nosotros. Entonces eso lo cortamos de raíz. Nosotros permitimos, repito, que se vean en la tele, a nivel internacional igual. Y es hacer un video con los mexicanos y ya están "Por favor, que no...". Perfecto. Y la Fox, y en Univisión, y en Televisa... Univisión, bueno, cuando hablo de México es un doble mercado: es México puro y duro y la población mexicana en Estados Unidos, que sigue siendo muy hardcore en el fútbol. Entonces les permitimos que lo den en la tele, pero no en redes sociales. La atención, el trabajo y la inversión en los medios nacionales del Betis lo llevamos haciendo muchos años, es una estrategia marcada desde hace muchos años, no es de ahora ni de ayer por la mañana. Es cierto que si tú quedas el 15 o el 16 en la tabla y cambiando de entrenador cada tres meses no tienes la misma trascendencia que como hemos tenido este año jugándonos semifinal de Copa, jugando Europa League, teniendo a Lo Celso, teniendo a Canales, teniendo a Quique Setién. Entonces muchas veces tú marcas estrategias comunicativas que funcionan, pero después hay matices extradeportivos que son los que te levantan exponencialmente esa estrategia.

Siempre se ha dicho que la afición del Betis es distinta al resto de aficiones de España, ¿qué cree que distingue a sus aficionados del resto?

Dos cosas: el número, somos muchísimos, y la fidelidad. Y después, el lema ese que han acuñado de una canción argentina que es "dicen que estamos locos de la cabeza" es que es verdad. La locura absoluta por el Betis en Sevilla, de una forma absolutamente irracional y como si fuera un miembro de tu familia. No es una adscripción a un club de fútbol que yo voy a verlo los domingos por la tarde. El Betis llena la vida de los béticos

todo el día, toda la semana y de forma muy, muy pasional. Y después eso, el número, somos muchísimos.

¿Este perfil de bético cree que supone una ayuda a la hora de realizar estrategias comunicativas o a veces puede ser un reto por tantísima implicación que tienen con el club?

Bueno, siempre es positivo. Siempre. Para cualquier acción comunicativa el hecho de que haya mucha gente detrás te facilita todo. Cualquier producto "chulo" que saquemos, la viralidad es brutal porque hay mucha gente que lo sigue. Y después siempre es positivo. Cuando vienen malos resultados deportivos la gente se enfada muchísimo porque, cuando sientes tanto una cosa, a las buenas es bueno y a las malas, pues no tanto. Pero, con diferencia, positivo. Muy, muy pocos matices negativos. Cuando se pierde en el fútbol lo condiciona casi todo, pero el bético es fiel y el bético comunicativamente es un cañón. Yo supongo que la estrategia y el mismo trabajo que hemos hecho aquí durante ocho años lo trasladarías a otro club y sería difícilísimo de hacer. De hecho, es constante el número de compañeros míos que llaman: "Oye Julio que mi presidente tiene un cabreo porque ha estado de gira buscando patrocinadores y los patrocinadores sólo quieren digital" y que "hay que ver, que tiene que hacer, que si fichamos a Joaquín", entre bromas, "¿qué tiene que hacer para tener el producto digital del Betis? ¿Qué tiene que hacer para tener el modelo comunicativo del Betis?". Es constante, tú vas a la Liga a las reuniones de la Liga y, cuando llega el *Networking*, las reuniones de *Networking* del café: "Por favor, venid a mi club, venid a darnos una charla, venid...". O sea, es un modelo a imitar. Que lo notamos, vamos. No te lo digo con falsa modestia, lo notamos que la gente busca y llama a nuestros proveedores de contenido.

Está claro que el Real Betis está siguiendo en los últimos años un modelo comunicativo, tanto on-line como off-line mucho más informal y más cercano al público, ¿cuál es la motivación que surge para adoptar un modelo más arriesgado como este?

Eso fue una estrategia marcada por los responsables de contenido digital: José Antonio Peinado, y la Social Media Manager, Laura Reyna que decidieron que había que aplicar

modelos de comunicación digital más extrovertidos, arriesgados, divertidos. O sea, nosotros somos una empresa no sólo de competición que juega un deporte, o a varios deportes, mejor dicho. Si no somos una generadora de contenido. Nosotros no competimos sólo con el Atlético de Madrid, competimos con Netflix, con HBO, con Amazon Prime... Nosotros vendemos Betis y queremos que la gente consuma Betis. Tú consumes Betis en un tiempo, si estás viendo Netflix no estás jugando a la "play", y si estás jugando a la "play" no estás viendo Telecinco o no estás metido en Facebook. Competimos por lo mismo. Los clubes de fútbol compiten con Disney y compiten con el cine y con... Somos generadores de contenido de entretenimiento. Eso ha cambiado radicalmente. Antes éramos una entidad que se dedicaba a jugar al fútbol y ahora no, ahora somos un generador de contenidos y de entretenimiento. Y el entretenimiento tiene que tener gancho. Yo no sé si otros clubes... Porque siempre lo decían: "oye Julio, que lo que hacéis es muy chulo, pero en mi Club no podría hacerlo". ¿Pero por qué, tus aficionados son muy serios y los nuestros no? ¿Por qué? Lo que hay que hacerlo es bien. Lo que hay que hacer son contenidos divertidos, arriesgados, pero hay que hacerlos bien. Al principio te podían rechinar, hay muchos seguidores que les rechinaba nuestra forma de hacer las cosas. Pero es tal cómo fueron creciendo las redes y la viralidad que tenían los productos que nos confirmaron que estábamos en el camino adecuado. Pero hay que hacerlo bien. Yo he visto otros clubes que han tirado por esa vía sin gracia, o sin saber muy bien al público que te dirigías o sin los medios necesarios. Un video no sólo tiene mucho éxito porque sea divertido, sino porque hay una calidad audiovisual detrás brutal. Y un compañero o dos compañeros se han pasado dos o tres días editando el vídeo y poniéndole el sonido adecuado, poniéndole unas señales, cuando un reto que da el balón y tienes que poner un marcador... Eso es fundamental. Tú has convencido, que gracias a Dios ya no lo discute nadie, a los entrenadores de que en todos los entrenamientos estamos grabando. Todos. Durante todo el entrenamiento, que pasan cosas, eh. Que hay broncas y hay... Y los entrenadores tienen la confianza suficiente de que lo que salga allí es con un matiz positivo. Y la primera vez que tú ves un video de una "cachita", de un compañero que le hace un túnel a otro, a lo mejor el futbolista que recibe el túnel se enfada. Entonces tienes que tener la habilidad suficiente para explicarles que hoy eres tú y mañana otro. Saber que esas cosas, como te decía antes, en qué momento se pueden sacar y no. Y después, darle calidad. Yo estoy muy orgulloso de la calidad gráfica que tiene el producto del Betis. Tenemos a este chico, Oriol, que nos hace las creatividades, todo el apartado desde el cartel del partido, nuestras creatividades en redes sociales, cualquier evento

gráfico que veas lo ha hecho un único creador. Antes no, antes una persona hacía el cartel, otro hacía la revista, otro hacía... Entonces, calidad. Calidad, recursos, tiempo, formación. Los chavales que están aquí todos se han formado en *community management*, en edición de vídeo...

Digamos que la responsabilidad de ese éxito viene dada por un trabajo detrás mucho más grande de investigación de públicos, de trabajo en...

No es decir "voy a hacer una tontería", ¿vale? Y después tú vas probando, vas testeando, esta tontería gusta pero esta a lo mejor no. Bueno, pues tú sabes por dónde puedes tirar. Después es verdad que ha habido otros clubes que desde el inicio han tenido una política más o menos ideal como el Leganés o el Éibar, pero eran clubes más pequeños. Nadie lo había hecho en un club de esta dimensión. Y tú todavía sigues viendo muchísimas redes de clubes de mucho tamaño, y no sólo clubes nacionales sino internacionales. Nosotros monitorizamos a un montón de clubes qué van haciendo y hay cosas que tú puedes aplicar. La Roma por ejemplo es un referente de cómo hacer contenido divertido, sobre todo en su perfil en inglés, y tú vas viendo qué puedes aplicar y qué no. Pero ya, al paso de los años, ves cosas que hacen otros clubes o de fútbol americano, o de baseball, o de NBA, que te ves reflejado en ellas. Dices "son las cosas que nos gusta hacer a nosotros". Porque además, el consumidor de esos productos, el chaval que está en Instagram, lo que quiere son las *stories*, y los boomerangs... Es eso, te tienes que adaptar al medio. E Instagram cuando empezamos con esto ni existía. Entonces después está otra tarea chula que es discernir todos los productos que aparecen, cuál te puede valer y cuál no. Entramos en Google+ porque, además, te posiciona muy bien, pero Google+ apenas ha tenido desarrollo. Teníamos un perfil, que es el que más tenía, en Tuenti y Tuenti murió. Nació Snapchat, lo pusimos todo a Snapchat y Snapchat después decayó. Pero Instagram, por ejemplo, desde el principio sabíamos que iba a ir para arriba. Entonces tú vas abriendo perfiles y vas detectando qué merece la pena, porque en todos no puedes estar. O por ejemplo la decisión de abrir un perfil en japonés cuando llegó Inui. Pues es una decisión que hay que meditarla muy bien, que requiere una inversión y, bueno, que ha sido exitoso y ha conseguido una barbaridad de seguidores en japonés. Ya no está Taka pero seguimos con nuestra política y vamos a seguir apostando por nuestras redes en japonés.

¿Se consideran pioneros en este tipo de comunicación en el fútbol profesional de nuestro país?

Sin duda, sin duda, vamos. Y no es mérito mío, es mérito del equipo de redes sociales que son unos auténticos máquinas.

Desde hace poco tiempo el club ha comenzado a duplicar sus publicaciones en redes, realizándolas en español y en inglés. ¿Esta práctica es una respuesta a un aumento de los seguidores a nivel internacional o una estrategia para conseguir llegar a este público?

Vamos a ver, el tema de los idiomas varía mucho dependiendo de cada red. Por ejemplo, en Facebook como puedes geolocalizar, si nosotros felicitamos el día de Martin Luther King lo geolocalizamos a Estados Unidos. En Twitter no puedes. Con lo cual, en Twitter, si tú le das a un público hispanohablante los contenidos en inglés como hace por ejemplo el Milán. El Milán todo lo que pone lo pone en italiano y en inglés, pues a lo mejor vas a saturar de inglés al público hispanohablante que a lo mejor no hay un porcentaje tan alto, por desgracia, que tenga conocimientos de inglés. Entonces decidimos en Twitter dividir las cuentas. Y la cuenta de inglés no cuenta "hoy ha entrenado Pepito y Fulanito", genera contenidos que sean interesantes para un tío en la India, un tío en Londres o un tío en Estados Unidos o en Sudáfrica. Entonces, por ejemplo, Instagram sí es un formato que te permite alternar perfectamente el inglés y el castellano. Además, yo creo que ya el target de población de Instagram, que son mis hijos, mis hijos consumen inglés y castellano casi con la misma facilidad. Ven los dibujos en la tele en inglés subtítulos al castellano, tienen un nivel de inglés que a lo mejor la gente de mi generación, por desgracia, mucha gente no lo tenía. Instagram es un producto muy joven, sí te lo permite, con lo cual a muerte con inglés y castellano. Twitter no, Twitter lo que estamos ahora obsesionados es con potenciar el perfil en inglés. Y Facebook, por ejemplo, tiene cosas chulísimas. Por ejemplo, tú sabes que la Liga, los derechos televisivos, los vende cada país a una compañía diferente. Quien ha comprado los derechos televisivos para la India y varios países del sudeste asiático es Facebook, directamente. No es Fox, ni es Sony como ocurre en Japón, ni es Movistar, ni es Bein, ni es Mediapro, ni es Televisa, es Facebook. Entonces los partidos de la Liga española en la India se ven en Facebook, directamente. ¿Qué pasa? Que tenemos una estrategia específica de Facebook en la India, tanto nosotros como club, como la Liga. Nosotros nos apoyamos muchísimo en la estrategia internacional de la Liga para la India. Porque el tío que ve el partido el domingo del Betis no puede estar sin contenido hasta el domingo siguiente. Entonces, cómo nos expandimos

internacionalmente en redes tiene mucho que ver con las características de cada red. Y después, otro papel esencial que no es muy conocido es que el club tiene una oficina de desarrollo internacional. Con un responsable que es Toni Ortega, que es un auténtico “máquina”. Y el desarrollo internacional de un club tiene varias patas. Una es el desarrollo del negocio internacional, o sea, captar patrocinadores de fuera de España para que inviertan en el club, ya sean patrocinadores generales como es Greenearth en el pecho o patrocinadores regionales. O sea, tú eres el tío que tiene la cerveza del Betis en Estados Unidos, que no tiene nada que ver con Cruzcampo. Los clubes cada vez buscamos más patrocinadores regionales. O el que tiene las casas de apuestas, que tiene una legislación específica, en la India. Entonces, esa es una tarea, la de desarrollo internacional. La segunda es la creación de escuelas, que lo estamos haciendo, la siguiente se abrirá en Estados Unidos, la escuela de fútbol del Betis. Con eso te implantas en territorio, tienes a unos niños jugando con la camiseta del Betis, en su comunidad, además el soccer en Estados Unidos es el deporte educativo con más fuerza, en su comunidad estás generando afición al Betis. Y después tiene una tarea comunicativa brutal que la hacemos por la oficina de desarrollo internacional y comunicación. A lo mejor ya no damos tantas entrevistas a medios locales de Sevilla, porque las entrevistas son un bien finito. Tú no puedes dar e ir generando más y más entrevistas, porque las hacen futbolistas y tienen tiempo y tienen más cosas que hacer. Entonces nosotros hemos limitado mucho las entrevistas a medios locales y hemos ampliado muchísimo a los internacionales. Tenemos todo el día aquí a la BBC, a Fox, SPM, The Guardian, France Sur Goal, L'equipe, La Gazzetta dello Sport... Medios tanto audiovisuales como de prensa de todo el mundo que vienen a través de la oficina de desarrollo internacional, vienen a través de comunicación pura y dura o vienen de la Liga. Cada vez que uno de esos *broadcaster* de la Liga que compra los derechos de la Liga en el mundo pide una entrevista pues, evidentemente, se la solicitamos. El tío que tiene para ver las imágenes del Betis en Alemania pues le queremos dotar de contenido. Le hacemos un servicio a ese señor que está invirtiendo en el fútbol en España y además estamos invirtiendo en nuestra imagen internacional que es esencial. Los futbolistas que vienen del extranjero ya saben que les vamos a hacer un vídeo de presentación chorra, ya lo saben, no hay ni que explicarles nada. Llegan al aeropuerto y: "¿a mi qué me vais a hacer?". Y eso al principio te sorprende, pero la impresión en medios internacionales nuestro balance está siendo brutal. Y a lo mejor antes pensabas "a ver sí se va a enfadar este medio local por lo de la entrevista", pero es que para mí es mucho más importante ESPN que fulanito de Sevilla.

El gran impacto que está teniendo el club en redes sociales ha derivado en un gran fenómeno *fandom* de *memes* entorno al club e incluso en cuentas específicas como la cuenta de @mrlopera_. ¿Desde el departamento de comunicación del club están al tanto de todo este fenómeno “*fandom*”?

De hecho, interactuamos con ellos. No sólo es que seamos conscientes, sino que sabemos perfectamente quién está detrás de cada uno de ellos, qué cuentas son más imaginativas, qué cuentas son más creativas... Y, de hecho, nosotros somos los primeros que hacemos memes. Hay uno muy divertido de, claro, nosotros hemos tenido una invasión súper interesante de mexicanos con Diego Lainez. Es divertidísimo. O sea, de seguidores de américa, para que te hagas una idea, la Liga tiene más seguidores en México que en España. Es decir, hay más gente que sigue la Liga en contenido digital en México, porque es un país infinitamente mayor, que en España, sin tener tampoco mucho mexicanos en la Liga. Eso es un dato que va fluctuando. Entonces nosotros con la llegada de Guardado y ya con la de Lainez hemos tenido una llegada brutal de mexicanos. Muchos memes. Han sacado muchísimos memes los mexicanos con el carácter de invasión: "ya estamos aquí", "os hemos quitado el Betis". Nosotros hemos sacado esos mismos memes en nuestras redes sociales. Hay uno de Ralph, el muñeco, ese de "ya llegamos putos", pues luego era "ya llegamos putos a semifinales" cuando nos clasificamos para semifinales. Pues claro, eso en México es brutal, porque ellos mismos dicen "nosotros hacemos los memes y vosotros nos lo agradecéis", que al final lo que estás es agradeciendo que le dediquen esa atención al Betis. Y con Lopera lo mismo, con Lopera hemos interactuado muchísimo. Y otras cuantas.

Evidentemente, hablamos de productos muy buenos, muy bien hechos. Tú no vas a interactuar con cualquiera que tiene un perfil con tres seguidores y que hace una tontería. No, no. Con perfiles muy bien hechos y que, como tú dices, han creado un fenómeno fan alrededor del Betis que nosotros lo capitalizamos, claro.

Y que no entre en conflicto con las ideas y con el espíritu que seguís vosotros.

Al revés, al revés. Tienes que ser suficientemente inteligente e incluso reírte de ti mismo. De que cuando los mexicanos ponen a Ralph tirándose por la ventana y "ya llegamos putos" decir "no, ya llegamos putos pero sois bienvenidos", y pones el mismo meme.

El Betis es, ahora mismo, el cuarto club de La Liga con más seguidores en Instagram, pasando los setecientos mil y sólo superado por los tres grandes.

Yo, perdona, hay un dato que a mí es el que me gusta y el que todo el mundo del fútbol nos regimos son las interacciones. Te lo digo por el dato general. Sí, en Instagram la relación interacciones-seguidores es mucho más clara, mucho más directa. Pero que a mí el dato con el que me gusta manejar y con el que se maneja todo el mundo son interacciones. Perdona que te interrumpa.

¿Cree que este éxito se debe a una simpatía del público por los valores del club, a un crecimiento de la afición bética, a un éxito rotundo de las estrategias que están siguiendo en esta red social, o a una combinación de estos aspectos?

A una combinación de todo. Instagram, que es lo más nuevo, que a mi Instagram me encanta, es... Digamos que Facebook, Twitter, YouTube son compañeros nuestros de los últimos ocho años. Y hemos convivido con ellos y nos hemos adaptado a cómo eran. Instagram, cuando ha nacido, ya éramos muy fuertes. Instagram es lo que hemos dicho "esto lo vamos a reventar". Aquí no tenemos lastre ninguno, ni tenemos herencia, ni tenemos nada. Y bueno, es que el equipo de contenido de Instagram es muy bueno, es muy bueno. Y es la suma de todo.

Es lo que te digo, si el día de mañana sale otra nueva red, que saldrá, con la misma fuerza, nos va a coger ya preparados. Hubo otras en las que tuvimos que nacer y que cuando Twitter pegó un crecimiento brutal o Facebook... En cuanto a seguidores, eh. Porque en cuanto a *engagement* estamos arriba a nivel europeo y a nivel mundial. Nosotros ahí no podíamos competir porque éramos muy pocas personas y lo hacíamos de forma absolutamente autodidacta.

¿Cree que este éxito tan repentino en redes sociales se traducirá en un futuro en un aumento de los béticos?

Sí. De los Béticos seguro.

Y de los ingresos del club, por ejemplo, en tema ventas, *merchandising*...

Claro, es que nosotros tenemos, por ejemplo. Nosotros somos el primer equipo en España que abrió tienda en Amazon. Tú en Amazon buscas una camiseta del Betis o buscas una camiseta de cualquier equipo y la encuentras. Pero si buscas la del Betis tienes una tienda del Betis ahí en Amazon donde está la camiseta y está todo. Toda la ropa, *merchandising*, etc. Eso lo hacemos porque tenemos unas redes sociales muy potentes que van promocionando esa tienda de Amazon. No tendría sentido tener una tienda en Amazon

muerta de risa y que la gente no tuviera acceso a ella. Entonces tener un buen producto en redes sociales y el éxito que tiene el Betis te lo multiplica todo. El carnet "Soy Bético", este de simpatizante, es un producto que te da opción a la lista de espera para ser abonado, pero es un producto que está pensado para un tío de Canadá, una persona de Barcelona o de Kuala Lumpur. Esto es algo que se vende digitalmente, es un producto digital puro y duro. Entonces, tener unas redes sociales potentes y seguidas te aumenta la masa de aficionados. Hay mucha gente que te dice "soy del Betis", o "sigo el Betis, no soy del Betis pero lo sigo en redes sociales". Al cabo del tiempo esos señores se han hecho seguidores béticos, esas personas se han hecho seguidoras béticas. Y después, a nivel comercial, es un cañón. Los patrocinadores cuando llegan lo que quieren son redes, redes, redes. Y "hacedme un producto de redes", "hacedme una tal de redes". Ya no quieren la valla, la valla es un elemento muy del fútbol de hace veinte años. Quieren redes. Yo siempre digo que tú sales de casa por la mañana y se me olvida la cartera, que no me la suelo olvidar, pero si me olvido la cartera llego aquí al club le pido a un compañero veinte euros y con los veinte euros tiro para adelante para desayunar o cualquier cosa. Pero si me olvido el teléfono los veinte minutos que tardo de mi casa aquí en coche los vuelvo a hacer. Es imposible vivir sin el teléfono, toda mi vida está aquí metida. Tú tienes que estar aquí (señala su teléfono). La clave está en que el Betis esté aquí (en el teléfono), con la mejor calidad posible, tanto en las redes sociales como en la APP, en la web, en todo. Y que tú, cada una de las quinientas veces que sacas el teléfono a lo largo del día, si te quieres informar del Betis, si quieres saber cosas del Betis lo hagas de una forma rápida, accesible, divertida y con calidad. Y eso te genera al final, que ese es el fin prioritario, pero los intereses comerciales que tú tengas vas totalmente con el terreno aplanado.

Existe una educación en comunicación en el Betis con respecto a la cara más visible del club: jugadores, técnicos...

Los jugadores, cuando llegan al Betis, jugadores de fuera, no de la cantera que tienen un tratamiento aparte. Casi todos los profesionales ya del volumen del Betis tienen una agencia de comunicación ligada a su agencia de representación. Casi todos. Tú te fijas los fines de semana y ellos hacen sus creatividades de "hoy jugamos esta tarde" con una foto de ellos, con el estadio, con la afición... Todos tienen una agencia de comunicación propia y nosotros trabajamos con ellos, con las agencias, encantados, sin problema ninguno. Cuando llegan al club tienen una reunión con nosotros donde les explicamos cómo es la comunicación en el club, qué le va a pedir el club a ella, si le va a pedir interacción en

redes sociales, nosotros le damos los perfiles oficiales del club para que interactúen con esos y no con perfiles que no son los oficiales, les explicamos que tiene una serie de entrevistas durante la semana, durante el año que tiene que hacer, que son muy flexibles, que estamos a su disposición pero que las tienen que hacer. Y que por supuesto no pueden hacer actuaciones ni declaraciones en redes sociales contrarias al espíritu del club, ni que vayan en contra de los valores del club, ni que vayan en contra de la convivencia del vestuario, el entrenador y demás.

Los entrenadores casi igual, porque ya cuando vienen aquí tienen mucha experiencia en comunicación. Un entrenador mínimo tres veces a la semana entre ruedas de prensa y entrevistas por derechos de televisión, cuando estamos a dos partidos semanales hablan seis u ocho veces a la semana, es la persona de este negocio que más habla, el entrenador, y están muy educados también. Y después evidentemente hay un trabajo muy diario con los portavoces del club: el presidente, vicepresidente... La cantera sí tiene un tratamiento aparte diferenciado porque son chavales con doce años, trece años, que ya tienen su perfil en redes sociales y que cuando llegan al primer equipo a la mejor han dicho una barbaridad como un piano con catorce años. Y ahora tienen diecinueve, son estrellas del fútbol y tienen una repercusión. Es muy habitual, por desgracia, o era muy habitual, tanto en el Betis como en otros clubes, que de repente un chaval debuta en el primer equipo y lo primero que hacen los periodistas es bucearle las redes sociales. Y a lo mejor tienen una barbaridad de hace cinco años de carácter político o sexista o algo... Entonces nosotros lo primero que hacemos desde hace varios años son unas charlas de formación a los chavales desde que suben. Sobre el uso de las redes sociales, sobre que ellos no son unos niños cualquiera del colegio sino que ellos representan una camiseta, tienen una serie de focos puestos encima y que, si siguen evolucionando y llegan a ser profesionales, todo lo que hayan hecho en su carrera formativa va a ser importante. Ese trabajo es con ellos, con los padres, con los entrenadores, con los tutores de la residencia, porque tenemos muchos chavales que viven aquí en la residencia. Y después en cuanto nosotros detectamos que un chaval ha puesto una barbaridad hablamos con él, lo quita. Antes de que un chaval debute en el primer equipo le borramos todo el historial. Entonces, con los chavales de la cantera es una tarea muy formativa. Y es que ha habido casos de fichajes que se han malogrado... El Barca ha parado un fichaje ya hecho porque cuando era chaval se había metido con los independentistas catalanes. Eso hay que monitorizarlo sobre todo por ellos, porque una tontería de un niño no perjudique después su carrera profesional.

Pero sí, sí, el trabajo comunicativo con todos los portavoces del club, que son esos que tú has dicho, es diario.

Y en el caso, por ejemplo, de que sepáis que va a juntarse una situación, como la que hay ahora, de que la grada está enfrentada con Setién y sabéis que va a haber un jugador teniendo una entrevista a pie de campo o haciendo declaraciones que están un poco más fuera de vuestro control, ¿hay una charla previa?

De todas maneras puede más el sentido común. Hay muy pocas veces que tú en un caso como este del otro día tú le tengas que decir nada a un futbolista. El futbolista sabe perfectamente que lo que tiene que decir es apoyar al entrenador, pedir unión como hizo Guardado o como hizo Joaquín, ni se le reprocha nada a la afición, porque no debe, ni se le echa tierra al entrenador o a los compañeros porque no deben ni pueden. Entonces ya, si te fijas, las declaraciones que son ante los medios de los futbolistas son complicadas porque todos tienen ya una cultura de no meter la pata. Es más, si tú sabes que alguien tiene opción de meter la pata, no lo pones a hablar. Es así de simple. Hay futbolistas que son más calientes, que al acabar un partido si has perdido... A lo mejor la tele te dice "oye, quiero a fulanito" y tú le dices "no, a fulanito no te lo voy a dar" porque sé positivamente que a lo mejor va a decir una barbaridad del árbitro porque le ha anulado un gol. Tú sabes ya quién no te va a generar ningún problema.

Entonces vosotros tenéis muy en cuenta eso, por ejemplo, en las declaraciones a pie de campo, en un partido a última hora tener que cambiar a alguien para que declare...

A última hora no. La tele, digamos, no tiene la prerrogativa absoluta de decirte "yo quiero a este" y tú le das a este. Ellos te sugieren un nombre y tú les dices si sí o si no. Que en el noventa por ciento de los casos es que sí, porque es la persona que ha marcado el gol, porque es la persona que ellos creen que ha estado mejor en el partido aunque hayas perdido... Pero si en concreto te piden a alguien que tú sabes que hay posibilidad de que forme un lío evidentemente le dices que no y le das a otro, claro.

En vuestra plantilla tenéis jugadores mediáticos que conectan muy bien con el público, como es el caso de Joaquín o el propio Setién. ¿Cree que la personalidad de este tipo de jugadores, técnicos ayuda en vuestra tarea comunicativa?

Siempre, claro. Siempre porque si a las publicaciones, por ejemplo, que hace el club, tú le unes el rebote que hacen los protagonistas... Mira los seguidores que tiene Bartra, mira los seguidores que tiene Tello, mira los seguidores que tiene Aissa en Argelia, que es un país con mucha penetración de smartphone. Te tienes que apoyar en ellos a todos los efectos: en redes sociales, en comunicación pura y dura, en todo.

Y tenéis que estar muy pendientes porque puede ser un arma de doble filo si hacen una publicación que no va acorde con los valores del club.

Es que no lo suelen hacer, es que son muy buenos tipos. Es que en el vestuario tenemos muy buen personal, es muy raro, muy raro, muy raro que... Te pongo un ejemplo, hace unas cuantas semanas hubo un jugador que le dio pasando el teléfono a un "me gusta" a una publicación que criticaba al entrenador, a un tuit que había puesto uno sin... No era ningún medio, era un aficionado. Y pasando le dio al "me gusta", que es una cosa que nos puede pasar a cualquiera. Él no se dio cuenta y no llegó a ser ni siquiera viral, pero lo vimos y "illo, ¿qué has hecho?" y él "perdona, perdona...". Lo quitó, evidentemente, y no llegó a tener prácticamente recorrido ninguno. Pero fue algo absolutamente instintivo.

Aun así tenéis que estar pendiente de todo porque cualquier cosa puede saltar.

Eso es lo que te quiero decir, que hasta de los errores, de un error de pasar un "de esto" que nos puede pasar a cualquiera, tienes que estar atento. Y a mí, por ejemplo, no se me ha dado caso, hace mucho tiempo, de una publicación, además fue la mujer no fue el futbolista. La mujer de un futbolista que no lo cambiaron, iba a salir, no salió y la mujer lo insultó en Twitter al entrenador que había en aquel tiempo. Pues entonces tienes que coger al futbolista, tienes que hablar con la mujer, tienes que hablar con el entrenador, son problemas de vestuario que tienes que solucionar. Gracias a Dios eso era ya en tiempos más amateur, difícilmente ahora mismo a la mujer de un futbolista del Betis se le ocurriría... Casi todas ellas tienen perfiles en Instagram y demás, se les ocurriría criticar al entrenador públicamente porque al final le están metiendo en un problema, al futbolista.

O sea, que hay control y una educación a todo el club y a todo el entorno.

Absoluta, te digo, en muchos casos no es necesaria porque vienen ya con un bagaje profesional que sabes ya que no van a meter la pata, al revés, ellos son muy positivos y si las cosas están mal prefieren no hacer ningún tipo de publicación. Si lo que ponga lo van a malinterpretar, lo van a... Me quedo callado, me quedo quieto y ya está. Gracias a Dios

nadie tiene una obsesión por estar publicando constantemente. Ahora sí, cuando ganamos, tú lo verás, pues "enhorabuena", "felices de pertenecer a este club"... Eso es así.

Bueno, pues con esto todas las preguntas están hechas. Si tienes alguna cosa más que se me haya escapado preguntar.

Hemos hablado prácticamente de todo. Lo que te he dicho, el crecimiento del club se debe no sólo a los profesionales sino a la apuesta del club, y es un mérito de los dos consejeros delegados. Si los que mandan en el club y son los que controlan a dónde se destina el dinero no deciden apostar por esto, por muy buenos profesionales que hubiera en la casa, esto no tendría sentido ni hubiera crecido como ha crecido. Yo creo que lo hemos visto todo.

Vale, muchísimas gracias por su atención.

En primer lugar, ¿podrías presentarte y explicar cuál es tu labor en el Betis?

Me llamo José Antonio Peinado, soy Jefe de Contenidos Digitales en el Real Betis Balompié desde... Yo es que para los cálculos soy un poco malo... Creo que finales de 2015, o 2016 no me has mucho caso. Así que son unos tres años aproximadamente desempeñando esa función. Yo llevo en el club desde 2010, entré haciendo prácticas de radio, radio combinando un poco con lo que era la administración de página web. Luego radio online y página web y ya, más tarde, ese salto se pasó a lo que es la comunicación digital, que es lo que llevo actualmente.

¿Qué crees que aportas al Real Betis como *community manager* y cuál es tu filosofía en este puesto?

Pregunta complicada. (Ríe) Igual te podrían responder más que te respondiera yo pero, qué apporto o lo que intento aportar, mejor dicho. Sobre todo cercanía, cercanía con el aficionado y transmitir la filosofía del club. Entroncando un poco con lo que me has preguntado de qué filosofía tengo. Al final, los clubes de fútbol no tienen que ser, ni mucho menos, unos entes ni unas herramientas aparte de la sociedad o de la realidad. Te lo comento porque, para mucha gente, para muchos aficionados, los clubes de fútbol son poco menos que su vida o son entidades que forman otra realidad paralela. Lo vemos, por ejemplo, en la atención mediática que despiertan los futbolistas, el seguimiento que tienen... Y es lo que intentamos, hacer ver que los clubes son cercanos, que los clubes se preocupan por el aficionado y que el aficionado, sobre todo, descubra ese otro lado. Al final, y en ese sentido han ido girando las redes sociales, por ejemplo en comunicación digital los aficionados cuando entran en su perfil de Instagram, su perfil de Twitter o de Facebook o las mil redes sociales que hay, lo que quieren es ver un contenido fresco, original. Es decir, aquella idea de "entro en una página web de un club o entro en un perfil de Twitter y el club lo que me comunica es el entrenamiento del día o cuáles son las bajas" se ha ido perdiendo y ha ido dejando paso a ese contenido más creativo. Pues: retos con futbolistas, blogs de todo tipo, contenido que se acerca más a esa versión más distendida o divertida que busca el aficionado. Y, sobre todo, el objetivo número uno, acercar, y el objetivo número dos o el uno punto uno, sería humanizar. Humanizar a los futbolistas, que la gente vea que son de carne y hueso y, en ese sentido, combinando la humanización y la cercanía que buscamos con el aficionado, es el contenido que cada día intentamos crear, siempre dependiendo un poco del resultado del día anterior.

¿Cómo se distribuye en cuanto a personal y cómo se gestiona el departamento de redes sociales del club?

Pues mira, concretamente, somos cinco. Somos cinco personas. Yo, digamos que soy la cabeza visible, la mente pensante, me corresponde ese puesto que te he dicho antes de jefe de contenidos digitales. Y luego hay otras cuatro personas que al final, con el paso de los años, con la experiencia y, sobre todo, con las necesidades que ha ido adquiriendo el asunto, todos hacemos un poco de todo. Tenemos personas encargadas de la edición audiovisual, grabación y edición, tenemos una persona que se encarga, fundamentalmente, de la administración de las cuentas en inglés, a mí me corresponde supervisar y establecer una estrategia de contenido, pero esa persona es la que se encarga un poco de ese control y de esa gestión. Luego tenemos una persona de cantera que hace las funciones un poco de jefe de prensa de cantera y fiscaliza un poco lo que es la cuenta de Twitter de cantera y todas las noticias que subimos. Y otra persona que es la que se encarga, podemos decir, de estar todo el día al tanto de las redes sociales, en el sentido de contestar a la gente, de controlar o censurar comentarios porque, desgraciadamente, también nos llegan algún que otro insulto. Así que tenemos cada uno bien definidas nuestras funciones pero, como te decía, al final hemos ido aprendiendo a hacer un poco de todo para el día, por ejemplo, que no esté una persona, el grupo no se resienta.

En un mes en el que habéis estado más ocupados, en Copa, Europa y peleando por un buen puesto en la Liga, ¿cómo funciona el departamento de redes sociales?

Pues en ese mes que me comentas yo creo que he visto más a mis compañeros que a mi propia familia y hemos estado al borde del suicidio completamente. Porque claro, hay que acumular a esa carga importante, que uno se alegra, porque uno obviamente está en un club de fútbol y disfruta más cuanto mejor le va al equipo. A mí me encanta cuando jugamos muchos partidos y al final podemos dar rienda suelta a la creatividad, a la imaginación y sacar contenido a cada cual más loco. Pero no te voy a negar que también supone una carga de trabajo importante, a lo que hay que añadir las diferentes funciones o los diferentes contenidos que también están en el día a día. Contenido, por ejemplo, de marketing. Al final somos departamentos muy comunicados, muy relacionados, y también necesitan su creación de video o activación de patrocinio. Este mes, como digo, ha sido una completa locura, nadie se alegra ni mucho menos de haber caído en Europa ni haber caído en Copa, pero ha sido un ritmo absolutamente frenético. Era la primera vez, hacía muchos años que no estábamos habituados a esto pero lo hemos intentado

llevar de la mejor manera en cuanto a la distribución de descansos, en cuanto a saber planificar qué hay cada semana y, sobre todo, priorizar y saber dar relevancia a todo lo que hay. En semanas, por ejemplo, como esta de parón, al haber sólo entrenamiento y algún que otro acto, no hay problema en cubrirlo todo. Pero claro, cuando tienes partidos de UEFA, partido de Copa y juegas jueves y domingo al final tienes un poco que decidir qué contenido te conviene más cubrir y qué contenido dejar ahí. Pero la organización ha sido, sobre todo, hacerla con mucho más tiempo de antelación. Ahora, como esta semana como te digo, que tenemos poco, podemos hacerlo más sobre el día a día o dejarlo con unos días más de margen. Pero claro, si tienes personas que viajan, personas que tienen que grabar entrenamientos, personas que tienen que grabar retos para YouTube o personas que tienen que grabar todo tipo de contenido intentamos esa semana de UEFA hacerlo todo con un poco más de antelación y repartirnos las tareas en ese sentido. Aun así ha sido, como te digo, una locura a la hora de descansos, a la hora de saber de cuántos cámaras disponemos un día y cuántos no. Es un tema complicado porque ha dependido más del día a día y, sobre todo, por ejemplo, de los resultados. Nosotros tenemos una cosa, no sé si lo has visto, que es el "Día de Betis". Es una gráfica, una creatividad especial que hacemos en cada partido. Imagínate este año, con dos partidos a la semana, si ya cuesta trabajo encontrar una idea para un partido a la semana imagínate ya dos. Y, sobre todo, dependiendo del resultado del jueves. Porque claro, si tú ganas el jueves, yo la gráfica de "Día de Betis" del domingo puede ser diferente. Pero claro, para eso tengo que esperar al resultado del jueves y el viernes ponerla en marcha. Como digo, hay veces que yo dejo todo un poco más del día a día y de esos resultados que influyen sobremanera en el trabajo.

Entonces, me estás diciendo, que más o menos trabajáis al día. ¿Con qué antelación planificáis las creatividades y el calendario de redes?

Tenemos un calendario mensual en el que recogemos las festividades más importantes o los días que haya que cubrir. Este mes, por ejemplo, así a bote pronto había día de la familia, día del padre, día internacional de la felicidad y seguro que me dejo alguno...

¿El día de la mujer?

El día de la mujer, correcto. Hoy era el día del Síndrome de Down, los cumpleaños varios de los futbolistas, fechas importantes ya de cumpleaños históricos o acontecimientos importantes en la historia del club. Y eso sí lo planificamos con mucha antelación para

tener listas las gráficas o los vídeos que haya que hacer. Pero lo que sí depende un poco más del día a día, como te comentaba, es el hecho de ganar. Hay mucho contenido, por ejemplo, mucho material, que lo guardamos. Material que surge de los entrenamientos o de diferentes grabaciones, tomas falsas y demás. Y eso es lo que depende del día a día, depende mucho de si el equipo gana o no para yo poder sacar ese material, guardármelo o dejarlo para otro momento. Sí existe ese calendario de "esta semana tenemos tanto" o "este mes tenemos x partidos, hay que hacer las gráficas con antelación, diferentes actos", todo eso está planificado al detalle. Lo que sí es del día a día es el momento de lanzarlo. Eso sí vamos viendo el día a día si hemos perdido o hemos ganado, lo hacemos hoy, lo hacemos mañana. Pero lo que es la planificación, el calendario de todo lo que hay, lo necesitamos hacer con un mes de antelación. Sobre todo eso que te comento y los retos de YouTube. Saber que cada semana se graba un reto, avisar a los futbolistas con tiempo y avisar a los *influencers* si tienen que venir también con tiempo.

Defíneme el estilo en redes sociales del Real Betis.

Uy, qué pregunta más complicada. Qué pregunta más difícil. (Ríe) Pues mira, aquí te puedo decir y sin querer ser ni mucho menos arrogante pero, si de algo nos sentimos orgullosos, es de una afirmación, una frase que nos comentaron hace unos meses en la Liga. Solemos tener reuniones cada tres meses aproximadamente en las que nos reunimos los diferentes clubes para tratar este entorno digital y hacer workshops, reuniones de trabajo en la que cada uno ponga sus puntos en común. Y gracias a este recorrido, a esta buena acogida, al alcance que hemos tenido, la Liga nos ponía como ejemplo y nos decía algo que para mí me parece admirable. Nos decía que hemos conseguido lo más complicado que se puede conseguir en un club de fútbol en sus medios digitales que es tener una voz propia. Es decir, que los clubes, o en este caso la Liga, o los futbolistas, mejor dicho, identifiquen qué tipo de contenido digital tiene el Betis, que se adapten a ello, confíen en nuestro criterio y sepan lo que se van a encontrar. Tener esa voz propia es lo más complicado y que la gente lo asuma. Te puedo poner un caso de hace tres temporadas, que fue cuando empezamos a dar ese cambio que era totalmente diferente a lo que eran las redes sociales antiguas y lo que son ahora, y me resulta muy divertido porque empezamos a usar iconos. Iconos que usamos en el día a día, en WhatsApp o en todo. Y la gente poco menos que se echaban las manos a la cabeza, que cómo puede un club de fútbol usar iconos, o cómo pueden poner caritas, o cómo pueden poner una lengua... Y la gente lo veía como una locura. Pero claro, eso te sirve, el hecho de ser

pionero ahí, en algo tan simple como usar iconos, para ser bienvenido y para que la gente vaya entendiendo tu mensaje y vaya entendiendo tu discurso y tú, sobre todo, no te muevas de ahí. Porque si yo, al segundo comentario que me dicen "oye, ¿por qué pones iconos?" dejo de hacerlo, al final estoy sucumbiendo un poco a ese mensaje más antiguo por parte de los seguidores, ¿no? Ese es un caso, una anécdota. Otro por ejemplo es los videos de fichajes que empezamos a hacer hace dos temporadas, con cada fichaje que venía hacíamos un video buscando el lado más cómico, relacionándolo con el nombre, con el lugar de procedencia, con alguna anécdota que tuviera el futbolista en su carrera. Y pasamos en el primero de sentarnos, creo que fue en esta misma sala, con el futbolista en cuestión que llegaba, a explicarle detenidamente: "mira, queremos hacer este tipo de video, han empezado a hacerlo en Inglaterra", y a contarle paso por paso del vídeo. Pasamos de ahí a que desde el verano anterior los futbolistas ya supieran dónde venían y a cómo son los contenidos digitales del Betis. Pasamos de explicarles punto por punto a que el año pasado un futbolista que llegó en verano, que fue Sergio Canales, nos dijo nada más entrar y nada más comunicarle que teníamos que sentarle, que teníamos que hablar con él. Dice: "Bueno, antes de que me digáis nada yo quiero saber qué tengo que hacer, porque mi mujer ha visto todos los videos y quiero saber yo cuál es el mío. Conseguir eso, como te decía, sin querer ser ni mucho menos presuntuoso, es complicado. Es complicado porque conseguir que los futbolistas entren por ese "aro" o se metan en la rueda es lo más difícil y es lo que hemos conseguido. Que los futbolistas lo sepan, que los futbolistas sepan que hay cámaras, no que sepan que hay cámaras en cada entrenamiento, sino que las buscan. Ya ellos saben perfectamente y hacen sus bromas, hacen su juego y eso nos ayuda muchísimo. Algo, como te digo, que era irreal, pasar de esa protección desmedida a lo que hemos conseguido actualmente me parece un paso muy difícil. Es, como te decía antes, las reuniones de la Liga que siempre que terminan se acercan clubes a preguntarnos "oye, ¿y cómo lo hacéis, cómo lo conseguís?" como si fuera algo de otro planeta. Y al final es simplemente una cuestión de confianza, del trato con el futbolista, de que el futbolista perciba que eso le viene bien para él, para su imagen, para la del club y para todos remar en la misma dirección. Y eso creo que es lo que más define el cómo actuamos o el cómo ejecutamos las redes sociales. No te voy a negar que también tener un capitán como Joaquín te ayuda enormemente, que si los compañeros ven que Joaquín es el primero que participa en todo no se me puede negar otro compañero a no hacer un video. Así que en ese sentido, en ese contexto en el que todos entienden cómo funcionamos y nosotros queremos mantener esa línea de cercanía, de diversión, de

distensión... O que la gente vea que al final es fútbol, que no es ningún drama aunque a muchos les vaya la vida en ello, pues nos intentamos mover en ese sentido.

¿A qué países llegan actualmente las redes sociales del Betis?

Pues actualmente llegamos te diría que a todo el mundo. Pero sí es cierto que hay mercados en los que somos más poderosos y más potenciales a la hora de número de seguidores, tráfico llamado *engagement*, y también a la hora de abrir negocio o cota de mercado. Lo de México no lo voy a descubrir y de México me podría llevar hablando dieciocho horas después de la llegada de Láinez y de todo lo que ha supuesto, porque ha sido una completa locura, absoluta. México se ha convertido en un mercado muy potente como lo viene siendo Estados Unidos y tiene que ser aún más potente ahora con la gira que haremos en mayo, que jugaremos allí dos amistosos. Sorprendentemente, y es un dato que me llamó mucho la atención, que vimos hace poco, pensamos que con la llegada de Láinez y con el "boom" que habíamos tenido en México sería el segundo país tras España, pero descubrimos que somos muy potentes en Argelia. En Argelia que tenemos a Aissa Mandi, teníamos hasta hace unos meses a Ryad Boudebouz que se marchó cedido. Y es un mercado muy potente porque tienen, aparentemente, algunos asocian a este tipo de países africanos a lo mejor con un rango de tecnología menor pero, según me cuentan, la penetración del smartphone es brutal, es una cosa completamente bárbara y puede explicarlo un poco. Además es que son, tienen un sentimiento patriótico tanto México como Argelia que el hecho de que un futbolista de su país juegue fuera de sus fronteras para ellos supone el acontecimiento del año, cultural, futbolístico, a todos los niveles. Así que esos mercados. También te digo que en los últimos meses estamos intentando dar un giro a lo que es la expansión internacional. Al final en España todo el mundo conoce al Betis o todo el mundo sabe quién es el Betis, con lo cual el recorrido o el impacto que tú puedas conseguir a nivel nacional, digamos que es un poco menor que el que tú puedes crear si hablamos en términos internacionales. Por eso ya, una vez "conquistado" el territorio nacional a base de nuestra historia, de más de cien años de historia, de que la gente sencilla diga "viva el Betis", ahora queremos diversificar, queremos ramificar, entrando, como te decía, en México, en Estados Unidos, también en el mercado asiático que los baremos de la Liga los estamos consiguiendo también poco a poco. Bajo el paraguas de la Liga que han entrado con fuerza en India y países cercanos y, sobre todo, el caso de Japón. El caso de Japón que para nosotros supuso un "esparrago" tremendo

en verano con la incorporación de Inui, que ahora está cedido, se marchó al Deportivo Alavés. Abrimos en ese momento la cuenta de Twitter en japonés, establecimos una conexión, un vínculo con los seguidores japoneses y, sobre todo, nos cogieron un cariño bestial con ese video que dio la vuelta al mundo, aquel cóctel de Doraemon, de Súper Mario, de Dragon Ball, de Oliver y Benji... Fue un poco a lo fácil, a acumular referencias japonesas, pero fue otro mercado que nos abrió unas puertas hasta entonces desconocidas. Al final depende mucho, sobre todo, de cómo te muevas pero, sobre todo, del tipo de futbolista que tengas. Es una obviedad que si al final tienes futbolistas con una imagen, una proyección internacional, para ti va a ser más fácil poder penetrar o poder entrar en esos mercados. Es el caso, como te digo, de Inui en Japón, el caso de Láinez, que para ellos es un acontecimiento porque es el futbolista o la estrella, podemos así decirlo, en el fútbol mexicano. Dicen que es el Messi mexicano, así que imagínate lo que supone para ellos que su figura o su futbolista más importante en los últimos años dé el salto a Europa. Estados Unidos, Argelia, mucho mercado africano también con Zou Feddal y Marruecos. Y sobre todo, es ahora mismo esos mercados en los que más se mueve. Centro América, Sudamérica, Asia, África también un poco menos. Podemos decir que son los que más despiertan esa ola de locura por sus compatriotas. Europa sí, Europa al final nos conocemos unos a otros. Es decir, yo sé qué equipos hay en la Premier, sé qué equipos hay en Italia, y lo propio, son mercados mucho más establecidos, mucho más recurrentes, mucho más comunes. Y eso claro con esa pasión internacional, con la disputa de amistosos, creando sinergias con empresas... Por ejemplo este año lucimos el logo de *Green Earth* que son empresas de Panamá, de Costa Rica. Es decir, llegar a ese tipo de mercados que hasta hace dos o tres años prácticamente para nosotros era algo desconocido.

¿Cómo se gestiona esta estrategia internacional tan grande en redes sociales? ¿Tú supervisas las cuentas del club en otros idiomas para que tengan coherencia con las cuentas principales?

Pues mira, la cuenta en inglés sí. La cuenta en inglés sí porque intentamos que mantenga una línea o un criterio acorde a lo que es la cuenta en español, pero que también tenga su camino por separado. Me explico. Al final, una cuenta en inglés te permite ciertas licencias que no otorga la cuenta en español, la cual va dirigida en un porcentaje muy alto a tus seguidores que residen en España. Te pongo un ejemplo, ayer sin ir más lejos. El Betis pierde 1-4 el domingo contra el Barcelona, más allá de que Messi sea de otro planeta

o sea el mejor del mundo, la gente se queda con que Messi hace que el Betis pierda pero se queda también con que al final del partido, al día siguiente, el Betis ha caído 1-4 y a ningún aficionado del Betis le va a hacer gracia que yo publique un GIF, publique un meme, publique una broma... Porque yo ahí empatizo. No se trata ni mucho menos de engañar, es lo que no hay que hacer, ni engañar ni faltar al respeto, por decirlo de alguna forma. Si no que yo intento empatizar y me pongo en el lado del duelo futbolístico, de luto futbolístico que el aficionado guarda después de no haber ganado. Como te decía antes, para muchos aficionados el Betis es la vida. Claro, yo eso lo hago en español porque sé que me dirijo a un público muy específico, muy particular, que es la afición del Betis. Pero claro, yo sí me puedo permitir la licencia en la cuenta en inglés como hicimos ayer, a lo mejor, de publicar un video de gatos diciendo "esta es la próxima vez que Messi visite el Villamarín", y sale un gato empujando a otro. Porque es un contenido que sí me van a compartir seguidores internacionales, me lo van a compartir béticos de otras latitudes y, sobre todo, porque jugamos con ese enfoque, con esa perspectiva que te decía anteriormente de que en otros países, a diferencia de España, el fútbol se entiende con una fiesta, como un espectáculo, como una cultura arraigada pero no que cae en el drama ni mucho menos en la tragedia. En Inglaterra, lo puedes ver perfectamente si atiendes a los perfiles de los clubes, que el tratamiento que le dan es algo alejado de aquí, que cada derrota se convierte poco menos que en una catástrofe. Como te digo, permite mucho más jugar, y es lo que están haciendo la inmensa mayoría de los clubes. Se me viene ahora a la cabeza por ejemplo la cuenta en inglés de la Roma, la cuenta en inglés del Bayer Leverkusen, que ya poco menos se convierte todo el día en, más que cuentas oficiales, cuentas que juegan con el aficionado, buscan la cercanía pero de otra manera. Oye, queremos que se conozca a nivel internacional la Roma, el Bayer Leverkusen o el Betis y nos podemos permitir licencias que a lo mejor no nos podemos permitir en las cuentas nativas. Siempre jugando un poco con los límites. Es decir, los puedes jugar, estar cerca, pero no traspasar. Que se hizo hace poco la Roma la cuenta en inglés y tuvo que borrar un tuit después de un 7-1, que tampoco es el momento, ni mucho menos, para hacer despertar risa. Pero, como te decía, me encargo de ese control, de crear contenido que para la cuenta en español no me cabe pero sí me puede caber en inglés. Como, por ejemplo, son casos que se me vienen a la cabeza, ayer hubo una convención, una reunión, el video es descacharrante, de todas las mascotas de los equipos de la Premier League. Tú imagínate que vas por la calle y te encuentras a veinte mascotas paseando tan tranquilas por la calle. Claro, a mi ese contenido en una semana de luto como te decía, en la cuenta

en español no me cabe, pero sí que puedo hacer el gancho en la cuenta en inglés diciendo a la Premier: "oye, me parece esto brillante" y mencionando a la Liga, "¿a qué esperamos nosotros para tener una reunión de mascotas?". Es diferente, es diferente el carácter, es diferente el escenario completamente y te permite muchas cosas que a lo mejor el español no te permite. Esto sí lo hacemos desde aquí, como digo, la creación de contenido y la supervisión. Después es una persona la que se encarga de hablar con los seguidores, de estar al tanto un poco de los comentarios que nos llegan y donde sí hay dependencia es en la cuenta en japonés. La cuenta en japonés tenemos un chico allí en japon, porque si tuviésemos nosotros que aprender japonés esto ya sería para colgarnos, poco menos. Ese chico le suministramos el contenido, también hace poco, cada cierto tiempo grabamos una serie de material específico para japon: "pues, oye, hoy tenemos a los futbolistas más reconocibles, Bartra, Joaquín, Guardado". Leen unos mensajes en japonés y esos mensajes la cuenta en japonés los va sacando poco a poco, lo va graduando y porcentualmente pues "mira, hoy saco este, hoy saco el siguiente". Y jugar un poco también, como te decía, con el lenguaje o con el formato de allí. Yo puedo conocer de primera mano festividades en España, cuáles son las tendencias, "oye, pues mira, en España hoy es tendencia en la sociedad este programa de televisión o ha ocurrido esto en Operación Triunfo". Igual que la cuenta en inglés, pues estar al tanto de "mira, pues en Estados Unidos hoy ha ocurrido lo siguiente o en Reino Unido ha pasado tal". Pero para mí es mucho más complicado saber, porque es la noche y el día, hablamos de culturas prácticamente opuestas y yo no sé de primera mano qué ocurre en Japon, ni cómo es el público japonés. Porque si ya de por sí nos ha costado trabajo entender al público mexicano con su vocablo tan particular y su forma tan particular de seguir a los futbolistas, imagínate en Japon. Así que nosotros le suministramos el material, le sugerimos ideas en el sentido de "oye, hemos entrado en Japon, hay que hacer también una labor de concienciación", de que la gente conozca al Betis. Pues a lo mejor no estaría mal un video de historia del Betis, "oye, ¿sabías que el Betis se fundó este año? ¿Sabías que estos futbolistas son los más reconocibles en la historia del Betis?" Pasarle ese contenido y que el poco a poco, más allá del día a día, de replicar, que también lo hace, lo que publicamos en español, pues tenga un contenido diferenciado. Pues, a lo mejor, ha habido un tsunami como hubo en Japon, pues el pésame en esa cuenta en japonés. O tal manga ha tenido un éxito ha tenido un éxito de proporciones enormes en Japon, jugar un poco con eso pero, claro, que esa persona que esté ahí sepa de primera mano lo que se cuece en Japon, que aquí sería imposible para nosotros.

Está claro que el estilo del Betis en redes está causando sensación a nivel nacional e internacional en los últimos años. ¿Ha habido un punto de inflexión en las redes del club en el que este nuevo estilo ha surgido de repente o surge de una evolución más sutil en el tiempo?

Pues creo que combina un poco los dos factores, tanto la evolución paulatina como el boom. En nuestro caso, por ejemplo, es cierto que nosotros pasamos del blanco al negro o del negro al blanco completamente. Porque hasta hace tres años y poco éramos de la línea de lo que hacen muchos clubes actualmente, que para mí es un error, hablando, que lo decíamos en la primera pregunta, de esa cercanía o de mostrarle al aficionado lo más próximo posible. Yo ya no entiendo unas redes sociales en las que simplemente, primero, ni que parezca un tablón de anuncios, porque para mí es un error absoluto. Ya eso se ha conseguido poco a poco mejorar de una forma tremenda lo que es la activación de patrocinio y que las marcas ya, conociendo el alcance que tú tienes en redes y cómo te mueves en redes ya las marcas han dejado aquello de "oye, quiero un banner en la web" o "oye, te paso este anuncio de que el nuevo coche que vendo lo puedes conseguir por tanto", eso ya, para mí, es un mercado completamente obsoleto. Las marcas ya saben, por ejemplo, en este caso, cómo en Betis se las gasta en redes, cómo consigue la complicidad de los futbolistas y el alcance en redes que tenemos, y las marcas ya lo que buscan y pagan es por "oye, he visto que hacéis videos de maravilla que tienen un recorrido inmenso, quiero que la activación de esta dinámica o de mi patrocinio la hagamos con un video de Joaquín y Bartra con un globo de helio". Y eso al final va a ser mucho mejor para la marca y mucho mejor para nosotros y el impacto que va a tener va a ser mucho mayor que si a lo mejor esa marca me dice "oye, pues mira, el nuevo teléfono móvil que vendemos, diles a tus aficionados que lo pueden conseguir por..." Eso, como te digo, a mí me parece ya algo del pasado. Y hay clubes que lo siguen haciendo, eso y algo que jamás comprenderé, de utilizar las redes sociales como si fuera un tablón de anuncios o algo protocolario, serio y riguroso en su máxima expresión. Hay clubes que lo que hacen actualmente es pues informar en el día a día del entrenamiento: "este se ha perdido el entrenamiento". O el comunicado oficial. Hay muchas formas de presentar un comunicado oficial y dirigirte, por ejemplo, a tu audiencia. Pero, como te digo, hay clubes que lo siguen haciendo y que todavía no se ha adaptado a ese modelo al que poco a poco se han ido incorporando muchos clubes. Nosotros, como te digo, pasamos de eso, de

simplemente en la página web enlazar noticias a Twitter, sin iconos, sin titulares propios, simplemente con el titular que aparece en la web y siendo muy muy soso. Fuimos cambiando, primero fuimos introduciendo iconos, después dábamos mucho más cariño al video, de la calidad del video y sobre todo del número y de saber qué tipo de video. A mí a lo mejor me conviene, y nosotros lo veíamos en los datos que tenemos mes a mes, que el contenido sea cada vez más selecto. Es decir, a lo mejor a mí me conviene más hacer cinco publicaciones al día que yo sé que van a tener mucho alcance, que hacer quince que lo que va a conseguir es el efecto contrario, va a saturar y va a hacer que el que está al otro lado diga: "bueno, ¿y otra vez ha subido el Betis un tuit o una publicación en Facebook?". Pero, como digo, ha sido algo poco a poco, se han ido metiendo más clubes y ya pues todos han utilizado ese tono un poco más burlón. Pero realmente un boom, una explosión, un punto de inflexión... No sabría decirte. Creo que ha sido algo de adaptación, de todos estar un poco actualizados con los nuevos tiempos y saber que este entorno digital es el que nos va a marcar el futuro. Algunos se terminaron de sumar, otros no, pero en esa batalla andamos y creo que por ahí vamos a seguir moviendo.

Tu forma de llevar las redes sociales es muy cercana y, en ocasiones, también arriesgada. ¿Cuál crees que es el secreto o la fórmula para que este estilo tan innovador haya tenido tantísimo éxito?

Yo creo que el secreto, si es que se puede desvelar una pócima secreta, por decirlo de alguna manera. Son muchos parámetros pero, como te decía, el respeto y el empatizar, para mí en este segmento es clave. El saber elegir los momentos de cuándo puede ser divertido y cuándo no y, sobre todo, no convertirte en protagonista. Porque vengo testando últimamente que hay muchas cuentas de fútbol en las que al final los *community manager* pierden un poco la noción o la percepción de que al final estás defendiendo o estás representando la cuenta de un club de fútbol. Es decir, no se trata de la cuenta del CM ni de la cuenta del administrador, es la cuenta de un club de fútbol. Y esa línea que es tan fina y tan delgada, algunos la están atravesando de una forma un poco peligrosa. Allá cada cual con lo que decida hacer, pero claro, una vez que entra ahí ya es complicado discernir en ese momento de respeto o de empatía que hablábamos anteriormente. Eso es clave. Y también, para mí, la gestión de crisis. Aquí cuando ganas es todo muy bonito, es todo magnífico, podemos subir vídeos de Joaquín Bailando, podemos subir montajes de todo tipo y hacer todo lo que queramos. Pero claro, ¿qué ocurre cuando llega una derrota? O amplío, ¿qué ocurre cuando llegan tres derrotas consecutivas? Eso es complicado, es

complicado porque ahí te enfrentas a una estrategia de contenidos diferente, cuesta incluso más discernir "oye, esto sí, esto no". Ayer, por ejemplo, teníamos el debate de que había un contenido muy divertido del entrenamiento, pero, claro, yo vengo de perder 1-4 contra el Barça, a lo mejor ese contenido me lo tengo que guardar. O el año pasado, por ejemplo, que publicamos un video de Joaquín en medio de una gala de Operación Triunfo. Yo no tenía ni idea, la gala 0 de Operación Triunfo, me imagino que sería la primera o no sé cuál. Yo no tenía ni idea y estaba en casa y vi en ese momento en Twitter que era tendencia Operación Triunfo, y en ese momento me salta la bombilla, se me enciende y recuerdo que teníamos un video guardado de Joaquín bailando desde hace semanas. Pero bueno, no lo podíamos sacar porque el equipo venía de perder. Claro, en ese momento vi una luz de decir "es momento para sacarlo". Al final te permite, como digo, el momento de crisis o no, el momento de resultado deportivo, te permite mucho el arriesgarte más o menos, es fundamental. Pero, si tuviese que decirte éxito pues la empatía, la cercanía, esa gestión de crisis y, sobre todo, establecer esa voz propia que te decía y la confianza con los futbolistas. Que ellos confíen en nuestro criterio, que sepan qué se van a encontrar y, sobre todo, hacer ver que más allá de un club de fútbol, más allá de esa pasión, esa lealtad y esos valores que transmite el club, que al final somos humanos, simplemente.

¿Crees que el llevar las cuentas de un club de fútbol profesional es más fácil o más difícil que las de otras organizaciones? Entiendo que no has llevado ninguna pero, haciéndote a la idea de cómo se llevan otras cuentas.

Pues me lo he preguntado muchas veces, pero no te puedo responder, la verdad. Me lo he preguntado muchas veces cómo funcionaría mi trabajo o el de mis compañeros en otro entorno porque al final aquí tenemos la suerte o tenemos bien claro que hay que conocer la marca. Es decir, es como si mañana pues estoy al frente, esperemos que no porque estoy bastante bien aquí, de las redes sociales de Peugeot, por ponerte un ejemplo. Al final es fundamental, es clave que yo conozca la marca o que sepa el estado de la marca. ¿Eso me garantiza el éxito? Es complicado decirlo pero sí, seguramente me acerque a él. El hecho de conocer la marca, de conocer su historia, jugar con esos activos nos permite a lo mejor hacer cosas que en otro sentido no podríamos hacer. Yo sé la historia del Betis, sé cómo es la idiosincrasia y la afición del Betis y eso a mí me permite jugar en un ritmo en el que me siento cómodo. ¿Podría hacerlo si estuviese, qué te digo yo, en Mediamarkt? Pues al final todo es cuestión de adaptarse y conocer las circunstancias características

pero es complicado, es complicado decirlo, sobre todo teniendo en cuenta que no he tenido experiencia en otros sectores. De todas formas, dentro de esa cercanía, de esa atención al cliente que al final hacen tanto los clubes de fútbol como otras empresas, al final todo va girando en ese mismo camino. Las cuentas de los clubes de fútbol, Mediamarkt que te ponía el ejemplo, hace poco vi una marca de una empresa de pizzas que también era una locura absoluta, y el caso de Cruzcampo ya para mí es Dios absoluto. No se puede tener, de verdad, no sé ni cómo decírtelo, mayor grado de comprensión, de paciencia con los comentarios que le llegan y de saber cómo manejar las redes sociales. Es complicado. Seguramente seguiríamos la misma fórmula porque, ya te digo, estamos todos por ese camino pero tenemos que adaptarnos a las circunstancias, a la historia de la marca y a las características pero yo creo que en la actualidad todos dentro de su campo van girando un poco por ahí.

¿Qué crees que suponen las redes sociales en la comunicación, por un lado nacional y por otro internacional, del club?

Yo creo que es el futuro, es el futuro absolutamente. En nuestro caso disponemos de radio, disponemos de tele, disponemos de página web, disponemos de redes sociales, pero creo que no somos los únicos y no quisimos quedarnos rezagados y por eso ahora queremos estar siendo mucho más pioneros, que somos conscientes de la importancia de las redes sociales a nivel internacional. Te permiten llegar donde no te permitían llegar diferentes mecánicas en el pasado, y eso lo tienen claro, muy claro ya, tanto en marketing como es el concepto publicitario. Ya las marcas vienen... Si te coloco un banner en la web, como te decía antes, a lo mejor lo ven x personas, pero si yo te coloco una publicación atractiva en redes sociales te va a llegar a más de un millón en Facebook, a más de setecientos mil en Instagram y a otros seiscientos mil en Twitter. Nos ha cogido un poco a todos por sorpresa, porque realmente ha sido todo muy rápido. Si a mí hace cuatro años o cinco años me llegan a decir "oye, las redes sociales", digo sí, tienes Facebook para hablar con tus amigos, tienes Facebook para... Pero este uso que se hace en la actualidad yo creo que nadie lo podría esperar, pero a lo mejor nos equivocamos, a lo mejor dentro de tres años sale algo más innovador y esto es como *Black Mirror*, que tú puedes decidir el tipo de contenido que quieras de cada club de fútbol al instante. Por ponerte un ejemplo muy exagerado, pero creo que van a marcar el camino, cada vez más clubes se han ido sumando a la causa, no despreciando ni mucho menos desdeñando otros formatos como la página web, tele y demás. Pero al final es la inmediatez y con eso juegan los clubes. Vivimos en

una sociedad creo que cada vez más inmediata, una sociedad a la carta en la que lo queremos todo y lo queremos ya, la paciencia no vale, y al final eso lo aprovechan las empresas y por ahí se mueven. Estamos acostumbrados a "quiero ver esta serie y la quiero ya", al final con esa inmediatez te lo permite jugar las redes sociales. Yo tengo amigos, familiares que están con Twitter o con las redes todo el día, con Instagram y, claro, el hecho de que un club de fútbol se mueva ahí, pues al final estás en esa partida ganando un poco. Yo ya digo que para mí es el futuro y que en los próximos años veremos incluso cosas más sorprendentes, pero me atrevería a decir que el entorno digital es lo que marca, al menos, los próximos años.

Según vuestros datos, ¿cómo es el seguidor medio del Betis en redes?

El seguidor medio del Betis no se cansa de que tú le pongas todos los días videos, si quiere más y siempre quiere más, es muy fiel, muy, muy fiel. Y sobre todo, como digo, ha ido entendiendo nuestra ejecución porque, como te decía antes, de cuando sí y cuando no. Y son los primeros que ahora entienden, al principio nos costaba un poco, pero entiende ya que cuando ponemos un video divertido después de ganar es porque la semana lo permite y si no ponemos videos divertidos porque el equipo pierde, pues es lógico y es obvio a qué se debe. Un seguidor muy fiel, tremendamente pasional, muy agradecido y que siempre está pendiente, absolutamente, yo creo que es la afición, de verdad, que más seguimiento hace, más allá del buen trabajo que hagamos, del contenido que podamos crear, es clave ese seguimiento o esa "persecución" que hacen los béticos con su club. Al final también pretendemos que para el aficionado nuestras redes sociales sean como un portal de noticias, ¿sabes? Que tengan la obligación, una vez que uno llega a su casa, una vez que llega el final del día, de decir o de pensar "voy a mirar qué ha publicado el Betis hoy". Y que tengan esa obligación de ver nuestros canales para saber qué contenido creativo o qué hemos hecho en ese día. Pero como te decía, esa lealtad incuestionable, para nosotros sería imposible tener esos datos de seguimiento que tenemos ni de lejos. Así que una afición con sus redes y con su equipo tremendamente pasional, agradecida. Y, bueno, te podría hablar también de los mexicanos, que son otro mundo aparte de locos absolutamente y que eso ha sido una sorpresa para todos porque, más allá del número de seguidores que nos han traído, nos han invadido Facebook, nos han conquistado todas las redes sociales con sus publicaciones, sus montajes a diario. Al principio eran más divertidos porque, claro, todo fue con la llegada y el boom de Láinez. Ya como Láinez está jugando no todo lo que a ellos les gustaría pues ahora se dedican a amenazar al CM

y a poner montajes de "oye, así vas a acabar" y el CM en el suelo con un tiro en la cabeza. Pero con eso hay que lidiar, con el control de los comentarios, con censurar aquellos que insulten y que el público en español no se canse. Como me decía el otro día un aficionado bético "al final van a conseguir que deje de seguir al Facebook del Betis", así que hay que establecer un control de comentarios y no hay que, no hay una guerra entre españoles, mexicanos y demás seguidores.

Sí, sí, se repiten mucho los comentarios de "todavía no han llegado los mexicanos a esta publicación..."

"Ya llegamos", "metan a Láinez", todos los días.

¿Crees que el perfil de vuestros seguidores y la estrategia que seguís cambia según la red social?

Sí porque al final es cierto que durante el día a día, en un alto porcentaje, intentamos que todo aparezca en todos los sitios. Pero sí que intentamos hacer una segmentación, una división, porque al final hablamos de redes sociales completamente diferentes en cuanto a público. Por ejemplo, esta semana yo si publico fotos con mensajes esperanzadores u optimistas en Twitter la recepción para el público es más complicada porque al final estoy vendiendo euforia tras venir de una derrota. Sin embargo, Instagram que es una red social mucho más visual a mí sí me permite publicar unas fotos, no poner mensaje y a lo mejor sí poner una foto con iconos. Y el futbolista la va a compartir porque el futbolista está todo el día en Instagram. Yo diría que actualmente es la red social que más tráfico genera, que más mueve y en la que es más fácil compartir para el público, porque al final a nadie le cuesta un me gusta, cosa que a lo mejor sí le puede costar un poco más en Twitter, pero jugamos un poco, sobre todo, con la edad. Al final Instagram hablamos de un público más joven, más activo en redes sociales, que le gusta más compartir, que no le importa tanto "perder el tiempo" entre ver un vídeo o dos o los que le pongan y en ver fotos. Twitter a lo mejor puede que tenga una labor más informativa, al final todos usamos Twitter como fuente también para compartir todo tipo de material. Y Facebook digamos que es la red social un poco mayor en cuanto a edad y que te permite otro tipo de contenido. Por ejemplo, si yo tengo un acto social esta semana en la que visitamos una organización en Sevilla yo a lo mejor en Twitter no, pero en Facebook sí tiene cabida porque yo puedo geolocalizar el contenido. Lo puedo geobloquear a nivel de comunidad, a nivel de países... Y en cuanto a eso, pues claro, el contenido que yo elijo es diferente. Para Instagram puede

ser un contenido para un público joven que lo puede entender mejor. Si yo publico a lo mejor un videojuego que acaba de salir seguramente en Instagram lo entiendan mucho mejor que en Facebook que hablamos de un público mayor. Así que, teniendo en cuenta esos parámetros de edad, religión incluso, porque claro, yo en Twitter español felicitar el Ramadán puede sonar un poco raro, pero sí lo puedo hacer en la cuenta en inglés. Porque al final tengo una cuenta en inglés que va dirigida a todo el público internacional. Como el otro día por ejemplo, que fue el día de San Patricio, lo puedo hacer sin ningún tipo de problema. Con lo cual, jugando un poco con la edad, con la religión, con tantos parámetros que hay yo puedo diversificar el contenido en Instagram, Facebook, Twitter. Porque al final están relacionadas pero cada una tiene su entorno o tiene su destinatario porque... Estaba yo pensando los parámetros pero creo que esos son los que se me vienen a la cabeza porque, en cuanto al sexo, al género, yo creo que al final estamos ya en un fútbol tan globalizado de hombres y de mujeres que el contenido creo que, más allá de días puntuales como pueda ser la semana de la mujer bética, creo que el tipo de contenido que hacemos va dirigido tanto a hombres como a mujeres y creo que lo agradecen por igual.

Siempre se ha dicho que la afición del Betis es distinta al resto de aficiones de España. ¿Esta distinción supone un reto o una ayuda a la hora de llegar al aficionado?

Una ayuda y un reto. Yo creo que sería... No me podría quedar con ninguna de las os. Tanto una ayuda como un reto. Ayuda cuando las cosas van mal y cuando van bien, y un reto porque uno siempre quiere buscar más, más y más. Ya no sólo a nivel de "oye, pues queremos superar los datos del mes pasado", sino que queremos conseguir que este mes el aficionado pueda disfrutar de este tipo de vídeos. Que esta temporada, por ejemplo, ha sido más complicado conseguir ese tipo de material adaptándolos al calendario tan comprimido que teníamos. Claro, con partidos jueves y domingo el hecho de grabar o editar vídeos ha sido complicado en el sentido de "no voy a coger un futbolista para grabar un reto el día anterior y que se pueda lesionar". Pero es una ayuda y un reto, yo diría que a partes iguales. Una ayuda porque ese carácter pasional, ese carácter fiel de la afición te permite que los datos sean a final de mes, más allá, como te decía, del contenido que sea creativo, con talento o bueno, el hecho de tener una afición ahí tan fiel te permite seguir y seguir a pasos agigantados. Y claro, un reto porque cada uno busca superarse, busca que el contenido sea mejor, tanto a nivel audiovisual como que el contenido sea más

inteligente o más innovador. Y te diría que, de verdad, a partes iguales, tanto una ayuda como un reto. A veces nos quebramos la cabeza para conseguir que ese reto sea incluso mayor, pero diría que a partes iguales.

El director de comunicación del club me contó que el departamento de redes sociales tiene mucha autonomía en su trabajo. ¿Vuestra estrategia casa con la estrategia global de comunicación del club?

Sí y ha sido un tema que ha sido también paulatino porque, claro, a algunos... Nos costaba trabajo porque desde el principio queríamos dotar a las cuentas del Betis de esa frescura o ese carácter gamberro de "oye, queremos probar con esta insolencia y tirar por otro camino que no siguen otros clubes". Claro, cuando tú tienes una cultura, tienes un carácter tan definido, tan marcado como tiene el Betis, al principio puede chirriar un poco. Y a todos, a mí el primero, no es que nos costara entender pero sí que había que hacer ver de "oye, ya no tiene nada que ver, el club puede seguir siendo de esta forma pero sus redes sociales pueden ir por aquí", no va ni mucho menos... Pero lo hemos conseguido bastante bien y al final hemos ido acercándonos y que la gente esos valores que tiene el Betis de humildad, de esa pasión, de esa lealtad o de esa diferencia que comentábamos pues al final vaya en consonancia con sus redes sociales. Al principio costó que la gente lo entendiera y asumiera que el Betis en redes sociales iba a ir por ahí, ya la gente lo tiene más que claro que el Betis en sus redes sociales es, como es en realidad, el club se define así. Y esa autonomía es así, se ha ido consiguiendo de una forma cada vez más creciente hasta el punto de que ya pues, ya la independencia si no es absoluta sí que tiene un porcentaje muy, muy elevado. Obviamente siempre hay material, contenido, hay que tener una segunda opinión, una tercera, una cuarta, porque te puedes meter en terrenos un poco peliagudos. Pero cuando no es susceptible de herir, ni mucho menos, a nadie en una sociedad como en la que vivimos, en la que ya todo el mundo se enfada por todo, pues siempre es bueno tener más opiniones. Pero, como digo, sientes autonomía, sientes independencia. Y creo que antes me preguntabas, es otra de las claves del éxito. Si no fuera por esa autonomía, por esa independencia que tenemos seguramente pues sería mucho más complicado. Creo que a algunos clubes todavía les cuesta y dependen mucho de factores externos pero, en nuestro caso y afortunadamente, no es ni mucho menos así.

¿En alguna ocasión has tenido algún problema con tu director de comunicación o incluso con la dirección del club por alguna publicación?

Afortunadamente no, sí que hemos tenido debates propios del día a día, opiniones dispares, yo lo hubiera hecho de esta manera o de otra, o a lo mejor no... Pero, de momento, no ha habido ninguna reprimenda, ni ningún castigo, ni un día sin comer ni nada.

Esta pregunta te la voy a hacer, me lo supongo pero... ¿Tú eres bético?

Sí.

¿Crees que esto es una ventaja a la hora de publicar desde las cuentas oficiales o en ocasiones su pasión puede ser un problema?

Yo creo que es una ventaja pero sí es cierto que hay veces que tienes que contar hasta tres. Hay veces que tienes que contar hasta tres, hasta cuatro y hasta cinco para que no te pierda ese matiz de aficionado, ni que sea todo radical. Ayuda, como te decía, en el sentido de conocer la historia, conocer cómo es la afición, conocer qué hemos hecho y conocer la marca. Y es una ayuda extra importante, pero claro, al final estás representando el club, no te estás representando a ti. Y si te quieres representar a ti hazte una cuenta personal y ahí también ten cuidado con lo que escribes porque al final la gente te identifica con como trabajador del Betis. Creo que es una ayuda pero con los pies tranquilos, que tengas claro que es una cuenta de club, que no te pierda ni mucho menos la locura o la rebeldía y tener, sobre todo, claro que es una ayuda y que puede ser peligroso. Contar hasta tres, como decía, y revisar antes de publicar cada contenido, ver qué es y ver qué puede herir. Porque hay clubes que en algún momento sí que han sacado las patas un poco del sitio, y eso es un terreno también peliagudo.

Con las ideas tan originales y “locas” que tenéis para los videos de redes, ¿el club os da total libertad para poner en marcha estas ideas o en ocasiones os limita?

No porque, al final, como nosotros conocemos el día a día y conocemos en ese contacto, en esa confianza diaria con los futbolistas, cómo se manejan, cómo se adaptan, al final eso te permite decidir en función. Pues sé que este futbolista a lo mejor esta semana no ha jugado, pues no le voy a poner a hacer en un vídeo el tonto, o no le voy a poner esta semana ningún video especial. Existe autonomía, existe libertad, lo hemos visto en los videos de verano, que algunos son difíciles de entender incluso para nosotros porque el contenido es surrealista. Pero sí que nos dan independencia y libertad en el sentido de "oye, viene un fichaje, viene tal futbolista, ya ustedes decidís", que somos los que mejor

nadie que nosotros entiende el público al que nos dirigimos. Tenemos, por ejemplo, compañeros en el club de una edad ya avanzada que nos preguntan "oye, no tengo ni idea de qué va el video pero he visto que tiene no sé cuántos mil *retweet*, no sé cuántos mil me gusta y seguramente sea porque estemos haciendo algo que funcione bien". Te permiten absolutamente que puedas disponer de ese tipo de contenido.

¿Cómo se toman estas ideas los jugadores y técnicos, que suelen ser los principales implicados?

Primero dicen que estamos locos, primero dicen que a ver con qué tontería venimos hoy, primero nos dicen "yo no voy a hacer nada", pero tenemos una plantilla espectacular y, sobre todo, un cuerpo técnico que para mí es clave. Que el entrenador nos permita estar en el día a día, que nos permita grabar lo que se nos ocurra, que ellos participen, para mí es fundamental. Y seguramente si no fuera por este binomio plantilla y cuerpo técnico yo creo que no sería posible. Es lo que te decía antes, al final ellos saben qué tipo de contenido, saben dónde nos movemos y lo tienen más que claro, así que ya las quejas poco a poco van dando paso a "oye, ¿y a mí por qué no me sacas?". Que es lo más divertido, al principio nos quejamos pero luego te quejas de que otro compañero por qué sale más que tú.

Uno de los contenidos favoritos de los seguidores y no seguidores e incluso de la prensa son los vídeos de nuevos fichajes. Me has dicho que surgen a partir de vídeos que ya se hacían en Inglaterra. ¿Qué le pareció al club la primera vez que se propuso?

El club, pues como el primero fue algo serio, el primero fue Guardado practicando boxeo que es el deporte, si no el deporte principal en México, uno de los deportes estrella. Normal, la acogida fue muy buena y normal. Ya de ahí fue un poco en la llegada de Ryad Boudebouz y su canción de "Voulez-vous", que fue tirando también a lo fácil. Pero la verdad es que normal. Dentro de esa libertad y esa autonomía y poco a poco hemos ido consiguiendo, como te decía antes, que los futbolistas al principio, en el caso de Guardado, nos tuvimos que sentar con él, explicarle que se estaban empezando a mover en Inglaterra este tipo de videos y que queríamos hacerlos. Ya después pasamos de eso, de nos sentamos con el futbolista punto por punto a explicarle, a que simplemente el futbolista llega y le decimos "oye, hemos grabado todo esto, te tienes que poner", en el caso de Javi García, "un gorro de Rusia". De planificar todos los detalles, de decirle a los

futbolistas "tienes que hacerlo punto por punto" a grabar todo el vídeo y que simplemente el futbolista participe en la parte final. Eso, como digo, empezó a moverse un poco en Inglaterra y en España hemos sido los únicos que fichaje tras fichaje hemos ido haciendo un video con todo lo que ello implica. Como siempre con las prisas de a última hora no saber qué futbolista viene, de a ver qué idea se nos ocurre... Como en el caso de Bartra, que nos encerramos durante una hora y media y no se nos ocurría nada así novedoso y al final surgió la idea que en ese momento estaba de moda el video de "*Velasque yo soy guapa*", "*Velasque yo soy Bartra*". Era una tontería tremenda, pero era algo que estaba muy de moda y la gente lo compartió como locos, al final de las ideas más simples nacen este tipo de cosas que uno no se explica muy bien el alcance que tienen.

¿Os inspiráis en otras cuentas de redes sociales para crear el contenido del Betis?

Inspirarnos no. Sí que es cierto que hacemos un seguimiento, un rastreo de ver en cada mercado qué se hace o por dónde van las pautas. Pero, al final, la inspiración la encontramos en referencias de todo tipo: en referencias cinéfilas, de literatura, de música, referencias propias del día a día... Pero inspirarnos realmente o tener a alguien como modelo te diría que no. Sí hacemos seguimientos pero no encontrar la inspiración en otro club.

¿Crees que tu estilo al llevar la cuenta de un club de fútbol, que siempre han sido más serias, acabará sentando un precedente en este tipo de cuentas?

Yo no sé si la nuestra o no, sino, claro, es el modelo que cada vez plantean más clubes y sí que van a sentar un referente y a marcar por ahí. Al final depende del propio club, de si me quiero sumar o no. Pero, por ejemplo, sí que es curioso que muchas publicaciones que hacemos, cuando hacemos algún video así divertido o creativo, en los comentarios sí hay muchos seguidores de otros equipos que han empezado a seguirnos, no porque les guste el Betis, sino porque "oye, mira lo que hace el Betis en redes sociales, vamos a seguir al Betis", y a su vez esos seguidores reclaman a sus propios equipos "oye, queremos que hagáis esto", el Atlético de Madrid o el Real Madrid, que son equipos que todavía les cuesta dar ese paso. Sí lo ha hecho, por ejemplo, el Barcelona, que en los últimos meses sí que está adentrándose en ese territorio. Pero me llama mucho la atención que seguidores aprovechen nuestras redes sociales para reclamar, poco menos que exigir a sus clubes que tiren por ahí. ¿Que seamos el modelo a seguir o no? La verdad que no te puedo decir ni creo que sea el indicado para opinar. Pero que sí deberían ir por ahí y que deba ser un

modelo porque, al final, el público lo disfruta mucho más, creo que es cierto y coincidimos todos.

No hace falta que me digas cuál pero ¿crees que ya hay alguna cuenta ya sea de clubes de fútbol u otras organizaciones que esté imitando el estilo del Betis?

Pues... Yo creo que no...

Que te haya hecho llegar alguien, por ejemplo, "habéis subido esto y este club ha subido esto que es muy parecido una semana después"

Hombre, alguno que otro hay. Alguno que otro... Pero ocasiones puntuales, ocasiones puntuales de "habéis publicado esto y luego..." Bueno, fuimos pioneros, aprovechando la eclosión y el boom de *Fortnite*, que no sé quién no ha jugado a *Fortnite* ya. Para un "día de Betis" sacamos, en el momento de máximo esplendor de *Fortnite* una gráfica de "día de Betis", creo que fue jugando en Getafe, simulando que un paracaidista llegaba al estadio del Getafe con los colores del Betis. Llámalo si quieres pioneros porque fuimos los primeros en aprovechar ese boom del *Fortnite* y fue una gráfica que tuvo un recorrido bestial, como ninguna otra. A raíz de eso sí es cierto que la misma semana o días después pues diferentes organizaciones y diferentes clubes pues aprovecharon también para hacer su *Fortnite*. Si fue imitado, si fue copiado, si fuimos referencia, pues la verdad es que no lo sé. ¿Me llamó la atención? Sí, pero tampoco fue un detalle... Al final en una red social en la que se genera tanto contenido y tanto tráfico también es normal que unos, en momentos puntuales, beban de otros. ¿Pero si he notado una copia o una imitación descarada? No, la verdad es que no. Ha habido casos puntuales, sí, pero tampoco creo que sea algo ni mucho menos desmedido.

Me decías que antes teníais un estilo mucho más serio y que has pasado a decir "hasta aquí", ¿qué motivación surge para cambiar de repente el estilo de vuestras publicaciones?

Porque éramos tremendamente aburridos. Era muy aburrido y no concebía... el concepto no era ni mucho menos el que se estaba implantando, había que buscar diferenciarlo, había que buscar el beneficio de unos niveles para el club y, sobre todo, desterrar como te digo esa idea de seriedad o de aburrimiento. Al final, que nadie lo olvide, estamos hablando, por más que se trate de una organización, una institución, un club de fútbol, estamos hablando de red social, su propio nombre lo indica, es para estar en contacto con

tu familia, con tus amigos, con tu club, pero que todo sea dentro de un carácter distendido y afable. Es que ya no concibo una red social que simplemente se limite a emitir comunicados o que sea seriedad todo el día. También depende, esto nos lo podemos permitir porque es el Betis pero, si yo fuera una organización en la lucha contra el cáncer, lógicamente ahí si tengo que ser más serio. No voy a estar montando todos los días un escenario teatral pero yo, sobre todo eso, decir adiós al aburrimiento y salvar un poco la diversión.

¿Utilizáis las redes como una estrategia para captar patrocinadores?

Sí. Afirmativamente. Te matizo, no con el objetivo marcado de captarlos, es decir, yo no planifico ni diseño un contenido orientado a... Yo hago un contenido orientado a mis seguidores, a que disfruten del día a día del Betis, a que vean lo que hay detrás de las cámaras y a que vean que el Betis es un club cercano. El propósito o el objetivo no es ese, el captar patrocinadores, pero no te voy a negar que va en la línea de que ayuda una barbaridad. Es lo que te decía antes, al final si todos tus contenidos son frescos, son creativos y llegan con esa originalidad a muchos seguidores, pues al final la marca se quiere vincular, se quiere asociar a ti y captas muchos más patrocinios o inversión que si lo hicieras de otra manera. No es el objetivo, no hacemos los contenidos mirando a las marcas, pero sí es cierto que ese tipo de contenido en el entorno digital en el que nos encontramos es el que quieren las marcas, y por eso las marcas llegan a ti.

¿Este éxito de vuestras redes supone una ayuda o un problema para los demás formatos de publicidad?

Es una ayuda y es un problema. Esta semana hemos tenido una semana un poco ajetreada con este tema, porque claro, al final ese éxito es lo que tú comentas: todas las marcas se quieren asociar a ti y te dicen "oye, he visto que este video tiene no sé cuántas mil visualizaciones, tiene no sé cuántos mil me gusta o no sé cuántos mil favoritos". Al final todas las marcas en sus contratos quieren incluir una dinámica con futbolistas, una mecánica de "oye, pues queremos hacer toques de limón, queremos hacer un vídeo de los futbolistas hablando diferentes idiomas", pero claro, después nos corresponde a nosotros dentro del departamento el establecer un poco un criterio o unas pautas. El patrocinador nos paga x por esta actuación, en su contrato recoge que tiene presencia en redes sociales, también nos corresponde a nosotros decidir en qué red social o qué tipo de formato le vamos a dar. Eso, por ejemplo, es una empresa de limpiezas y paga al club, a lo mejor,

menos que otras empresas que sí pagan más y lo hacen por contar con futbolistas. Pues, a lo mejor, el tratamiento que doy es diferente y busco una solución u otra. Siempre se trata de que sea video, que sea contenido que a la marca le pueda servir y que me pueda servir a mí. El otro día hubo una activación muy atractiva con La Caixa que fue cuatro futbolistas jugando al *Teqball*, esa especie de mesa de pingpong para que los futbolistas puedan jugar con las piernas. Y claro, eso le viene muy bien a la marca porque cuenta con futbolistas, y a mí me viene muy bien porque al menos hago un video para YouTube, por ejemplo, que es el tipo de contenido que decíamos antes que a la gente le gusta ver. Pero claro, ahí tiene que existir una planificación, una estrategia de "tenemos con esta marca esto, con esta marca lo siguiente", qué fórmula le queremos dar, qué futbolistas son los que usamos para no saturar, teniendo en cuenta que hay que grabar videos del día a día, entrevistas para la prensa y en medios internacionales, vídeos para YouTube, visitas a Peñas, visitas a colegios... De forma que los futbolistas no se quemem y no se quejen, que también es una de las prácticas muy recurrentes por parte del futbolista.

El gran impacto que está teniendo el club en redes sociales ha derivado en un gran fenómeno *fandom* de memes entorno al club e incluso en cuentas específicas como la cuenta de @mrlopera_. ¿Qué opinas de este fenómeno?

Es maravilloso. Es maravilloso y alguna que otra vez hemos interactuado con Lopera o alguna que otra cuenta porque creo que es otra de las claves del éxito. Si tú te muestras cercano, lo tienes que hacer con tus aficionados, interactuando con ellos, bien sea respondiendo o bien haciendo un *retuit* o que la afición perciba que tú estás al tanto de las tendencias y sabes lo que se cuece en redes sociales. Si tú haces un *retuit* o haces una interacción con @mrlopera_ pues al final la gente va a participar, va a entrar y va a ver que el Betis se mueve en ese paisaje divertido. Pero a mí me parecen unas cuentas maravillosas y que tienen unas ocurrencias que yo a veces me quedo pasmado. También tienen más libertad, yo a veces veo contenido que digo "bueno, esto a mí me encantaría pero no lo puedo subir". Pero una imaginación desbordante, como ya te digo, alguna que otra vez hemos participado con ellos.

¿Crees que todo este tema de las cuentas más divertidas, con memes y más actuales os puede ayudar a llegar a las nuevas generaciones de béticos y que el día de mañana se traducirá en más seguidores y en más ventas?

Sí, porque hay veces que nosotros estamos al tanto cada día de las tendencias, de lo que es en ese momento de actualidad, pero hay cosas que también se nos escapan. Es decir, yo no controlo absolutamente todo lo que ocurren en cada segmento, sí que puedo dominar más o menos un porcentaje elevado. Pero claro, yo no sé si al que le gusta, como decíamos antes, el anime, ha salido una publicación muy esperada por los fans. Y ese tipo de cuentas en esa labor de revisar comentarios y de revisar cada día las tendencias, de revisar mensajes y demás nos permite también llegar a otro público que si no hiciéramos esa labor pues no llegaríamos seguramente. Si no llegásemos... Es como el otro día, por ejemplo, nos llegó un mensaje después de ganar en Vigo, un bético poniéndonos, no nos mencionaba, y nos decía algo así que como que su padre de noventa años estaba gravemente enfermo en el hospital y que el día del partido su padre gritó el gol. Una historia emotiva, una historia bonita, que al final llegamos por esa labor de rastreo o de sondear qué hay en redes. Pero, indudablemente, el hecho de esa nueva generación de cuentas que viven a base de memes, de montajes, de todo el día de recopilar vídeos, que yo no sé dónde los encuentran, de gente absurdos, pues te permite llegar a otros mercados en los que a lo mejor te costaría un poco más de trabajo. Yo creo que ayudan a los clubes indudablemente.

Sé que las cuentas de otros equipos del club como féminas, futsal o baloncesto no las llevas tú y eso se nota mucho, ya que carecen de esa chispa y esa cercanía tan características de la cuenta principal. ¿Esto obedece a una estrategia concreta por la que preferís distanciar estas cuentas de la principal o planeáis a largo plazo extender el estilo más desenfadado a todas las secciones del club?

Digamos que quisimos establecer una separación, especialmente por carga de trabajo, porque no llegábamos a todo, no llegábamos a féminas, a futsal y demás, y fue principalmente por eso. Sí es cierto que se intenta seguir una línea común o un mismo estilo del que tiene el primer equipo. Pero al final la abundancia de contenido del primer equipo sí que te permite un poco jugar más con esa chispa y el alcance que tiene. Voy a decir una obviedad, una perogrullada, el Betis es mucho más seguido que el futsal, que el básquet o que el equipo de féminas. Ojalá algún día todo se equiparase, pero el hecho de que tú puedas llegar a más gente o tengas más contenido en el día a día pues te permite, como digo, tener esa chispa de la que decíamos antes. Se intenta que todas tengan un líder en común, que todas tengan el mismo estilo, pero el principal motivo de por qué hay esa separación es para que cada uno tenga su escenario definido en el que moverse y en el

que trabajar. Fabricamos al primer equipo unos, otros al futsal, otros al féminas y que cada uno tenga claro la rama a la que va destinado.

¿No crees que tendrían más éxito estas cuentas si se pareciesen más a la cuenta principal y siguiesen ese estilo? Porque, al fin y al cabo, sí hay gente que no es seguidora del Betis, que sólo os sigue porque le gusta vuestro contenido.

Es complicado. ¿Se podría efectuar? Puede que sí o puede que no. Es complicado. Es lo que te decía, al final es un público más cerrado, no tiene un número de seguidores tan alto y es complicado. Es complicado decirte, ¿si optaran por una línea mucho más descarada podrían llegar? Al final el futsal o el básquet llega a quien llega, es decir, no existe un número de seguidores tan alto como va a tener el fútbol. Sin embargo, hay casos de clubes por ejemplo en la ACB o en el modelo americano, pero claro, es que la NBA te permite... Cada franquicia de la NBA es seguida por millones de seguidores. No sabría decirte muy bien, la verdad, yo creo que se intenta seguir misma línea, mismo estilo, pero al final es un circuito mucho más cerrado en cuanto a seguidores, en cuanto a recorrido, en cuanto a interés por parte de la gente. Al final también depende un poco del crecimiento del club. Si el básquet sube a la ACB y empieza a ganar, si el futsal sube de categoría y si las féminas siguen con esta progresión increíble, pues seguramente despierte mucho más interés del que tiene, que ya empieza a ser grande, y te pueda permitir el usar eso, porque ya cada vez más gente te conoce. Pero radicar en si usamos la línea o no para ver si llega a más gente lo veo algo con muchos, muchos matices.

Vale, pues por mi parte es todo. ¿Hay algo más que quieras destacar?

Yo creo que ya.