



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

La influencia de los medios de comunicación del
Sevilla Fútbol Club en su estrategia de
internacionalización

Pozuelo Valle, Pablo

Tutores: Prof. López Hidalgo, Antonio y Prof. Rojas
Torrijos, José Luis

Fecha de presentación: 2 de diciembre de 2021

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	0/160





UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

La influencia de los medios de comunicación del
Sevilla Fútbol Club en su estrategia de
internacionalización

Pozuelo Valle, Pablo

Tutores: Prof. López Hidalgo, Antonio y Prof. Rojas
Torrijos, José Luis

Fecha de presentación: 2 de diciembre de 2021

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	1/160





UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

La influencia de los medios de comunicación del
Sevilla Fútbol Club en su estrategia de
internacionalización

Pozuelo Valle, Pablo

Tutores: Prof. López Hidalgo, Antonio y Prof. Rojas
Torrijos, José Luis

Máster Universitario en Comunicación Institucional
y Política

Curso 2020-2021

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	2/160



Justificación de extensión para el trabajo

Aunque la normativa referente a los Trabajos Fin de Máster en el Máster de Comunicación Institucional y Política de la Universidad de Sevilla indica que estos deben tener una extensión máxima de 50 páginas, las necesidades de esta investigación han requerido una extensión mayor para plantear los problemas, exponer los antecedentes teóricos previos, presentar las respuestas de las hipótesis de partida y proponer futuras temáticas de investigación derivadas.

La presente investigación abarca varios aspectos relacionados con su temática que se debían esbozar de forma correcta. Para ello, había que explicar un contexto general con antecedentes históricos que surgen desde varios puntos y que han dado origen a los casos concretos actuales que se han analizado y respondido, con la idea de aportar coherencia al objeto de estudio.

Asimismo, todo el desarrollo de la investigación obligaba también a trazar una metodología completa y bien estructurada donde se presente la categoría del estudio y la forma en la que se ha realizado. para una correcta comprensión de los elementos incluidos.

Por ello, y tras el visto bueno de los tutores del trabajo, se solicita la viabilidad de la referida extensión prolongada para su efectividad investigadora.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	3/160	

Índice

1.Introducción.....	8
2.Objetivos.....	11
3.Metodología.....	11
3.1.Creación del corpus.....	11
3.2.Revisión y elaboración bibliográfica.....	12
3.3.Naturaleza del estudio y base científica.....	14
3.3.1.Entrevistas.....	16
3.3.2.Grupos de debate.....	16
3.4.Elaboración de cuestionarios y organización de grupos de debate...	17
3.5.Recopilación de datos.....	19
3.6.Interpretación de datos y conclusión.....	20
4.Marco teórico.....	21
4.1.La expansión internacional de los clubes de fútbol españoles.....	21
4.1.1.Antecedentes históricos generales e influencias.....	21
4.1.2.Hechos que han influido en el expansionismo futbolístico.....	22
4.1.3.Exponentes en España.....	25
4.2.El negocio del fútbol.....	28
4.2.1.La aplicación de un modelo de gestión empresarial.....	28

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	4/160	

4.2.2.Los clubes como multinacionales del espectáculo.....	31
4.2.3.La repercusión en el aficionado.....	33
4.3.El desarrollo de los medios de comunicación propios en los clubes de fútbol españoles.....	35
4.3.1.La aparición de la comunicación corporativa en el fútbol.....	35
4.3.2.La relación del departamento de comunicación con los aficionados.....	37
4.3.3.La evolución de los medios propios gracias a las TIC.....	38
4.3.4.Las redes sociales como factor TIC determinante.....	41
4.4.El caso del Sevilla Fútbol Club.....	42
4.4.1.Las TIC como medio globalizador.....	42
4.4.2.Acciones para impulsar la expansión internacional.....	44
5.Análisis de los resultados.....	50
5.1.Impacto de la estrategia de comunicación del Sevilla F.C. en sus aficionados locales y extranjeros.....	50
5.2.La internacionalización del Sevilla F.C. desde su departamento de comunicación y el nuevo contexto para los medios deportivos locales.....	57
6.Conclusiones.....	69
7.Referencias.....	76
Anexos.....	85

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	5/160



Resumen

La expansión internacional del Sevilla Fútbol Club (en adelante, Sevilla F.C.) está estrechamente vinculada con los éxitos deportivos obtenidos en competiciones europeas durante el presente siglo XXI. Sin embargo, el fútbol actual está dominado por una mercantilización donde se requiere una estrategia empresarial en los clubes, más allá del ámbito deportivo, para convertirse en un producto atractivo en el extranjero. Dentro de dicha estrategia, la comunicación desde los medios propios del club es uno de los pilares básicos para llegar a los aficionados foráneos, con especial hincapié en las redes sociales. Se llegan a adaptar las formas de comunicar según los idiomas y contextos socioculturales en cada zona del mundo donde quieran influir, gracias a un plan específico donde se marcan las pautas a seguir. Como consecuencia, la búsqueda de nuevos aficionados más allá del ámbito local influye también en los propios seguidores locales, quienes pueden ver alterados los vínculos tradicionales con su club.

Desde la perspectiva del Sevilla F.C. se puede conocer a fondo este proceso por el que está pasando el mundo futbolístico actual. Su período de mayor esplendor deportivo ha coincidido precisamente con el crecimiento de sus medios de comunicación oficiales, en particular, y la difusión del modelo empresarial futbolístico, en general. Ha despertado el interés de muchas personas más allá de España y esto ha influido en parte de la idiosincrasia que le ha caracterizado durante su centenaria historia, elaborando una estrategia comunicativa con el objetivo de llegar al mercado internacional.

Palabras clave: Sevilla Fútbol Club, empresa deportiva, medios de comunicación oficiales, departamento de comunicación, expansión internacional

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	6/160	

Abstract

The international expansion of Sevilla Fútbol Club (hereinafter referred to as Sevilla F.C.) is closely linked to the sport success gained in European competitions in the 21st century. However, football is currently subject to a commodification in which a club business strategy is required, beyond the sporting sphere, to become an attractive product abroad. Within this strategy, communication through the club's own media is one of the basic pillars for reaching foreign fans, especially on social networks. The ways of communicating are adapted according to the languages and socio-cultural contexts in the different regions where they want to influence, following a specific plan that sets out the guidelines to be followed. As a result, seeking new fans further afield also influences the local supporters themselves, who may find their traditional links with their club disrupted.

From Sevilla F.C.'s perspective, it is possible to gain an in-depth understanding of this process that the current football world is going through. Its period of greatest sporting splendour has been coinciding accurately with the growth of its official media, particularly, and the dissemination of the football business model, generally. It has caught the attention of many people beyond Spain and this has influenced part of the idiosyncrasy that has been its hallmark throughout its century-long history, developing a communication strategy with the aim of reaching the international market.

Keywords: Sevilla Fútbol Club, sport business, official media, press department, international expansión

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	7/160	

1. Introducción

El mundo del fútbol ha experimentado una importante transformación durante las últimas décadas. Las corporaciones que en su día fueron concebidas como clubes para aficionados a este deporte fueron evolucionando hasta una profesionalización, de los futbolistas primero y de sus trabajadores después. Con el tiempo, y especialmente a principios de los años 90 del pasado siglo, los clubes se convirtieron en empresas deportivas con un organigrama bien definido y preparado para el contexto actual.

Fruto de estos cambios, el éxito de las entidades futbolísticas fue dependiendo más allá de lo deportivo y estas también sentaron sus bases en factores comerciales y de organización interna, por lo que el rendimiento económico se ha convertido en una necesidad para crecer y mantenerse en el negocio que ha surgido en torno al fútbol. A ello se debe sumar la globalización, que también se ha reflejado en el panorama futbolístico de diversas formas, interconectando a entidades, futbolistas y aficionados de todo el mundo hasta el punto de convertirlo en una necesidad apremiante. Para ello, la expansión internacional ha abierto un nuevo mercado para estas empresas deportivas en el que deben estar presentes para generar mayores ingresos e invertir en mejoras para todos sus niveles y áreas de especialización.

La internacionalización se lleva a cabo mediante una estrategia donde los factores deportivos y empresariales se relacionan entre ellos. El fichaje de futbolistas internacionales, los contratos comerciales de patrocinio o las colaboraciones con entidades deportivas de otros países son algunas de las muestras más relevantes. Además, para demostrar que se realizan y que tienen una finalidad beneficiosa, se debe transmitir un mensaje cuidado donde se explique el modelo de éxito. De esta forma, y al igual que ocurre en las empresas comunes, la creación del departamento de comunicación se ha convertido en una necesidad para los clubes de fútbol de primer nivel.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	8/160	

Estos departamentos de comunicación se han creado para organizar y establecer los criterios comunicativos que los clubes quieran incluir en su estrategia, pues el crecimiento empresarial les exige relacionarse con los medios de comunicación de una forma más profesional e influir en la información que estos ofrezcan al público, más allá de la propia labor periodística que se les presupone.

El crecimiento y la necesidad de orquestar su mensaje ha llevado a que las áreas de comunicación de los clubes amplíen sus recursos y hayan llegado a crear sus propios medios de comunicación, desde los que incentivar su propio mensaje para el aficionado y con los que expandir su imagen internacionalmente gracias a los canales disponibles, con especial relevancia de los digitales.

De hecho, los medios digitales como las redes sociales son elementos globalizadores con los que no solo se llega a usuarios de todo el mundo, sino que también permiten adaptar la información en diferentes idiomas según la región donde la sociedad deportiva pretenda dirigir su influencia y objetivos comerciales. La importancia de las redes sociales ha llegado hasta tal punto que incluso los clubes necesitan su repercusión para obtener prestigio internacional, por lo que están empleando esfuerzos en mayor o menor medida para ofrecer una experiencia completa a los aficionados al fútbol.

Los nuevos medios oficiales y su objetivo de internacionalizar a las sociedades futbolísticas afectan a dos grupos muy vinculados desde los comienzos de este deporte. En primer lugar, a los aficionados. En el caso de los que residen cerca de la sede de sus clubes, porque su sentimiento de pertenencia se puede ver afectado teniendo en cuenta que los lazos de vinculación con su equipo se han modificado en el momento de abrir nuevos mercados para obtener nuevos seguidores en otros países. Sobre los aficionados extranjeros, se presenta un contexto innovador donde se deben aplicar nuevas formas de contactar para que se conviertan y permanezcan satisfactoriamente como nuevos miembros. El segundo grupo corresponde a los periodistas, quienes se ven obligados a informar de una forma acorde a las nuevas relaciones con el club y son elementos añadidos que pueden favorecer al proceso de internacionalización de las entidades deportivas.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	9/160	

Para dar respuesta a estos procesos que han surgido en el mundo del fútbol, el caso concreto del Sevilla Fútbol Club -en adelante, Sevilla F.C.- es un claro ejemplo por las peculiaridades que representa. Su época de mayores logros y la creación de sus medios de comunicación oficiales han coincidido con el nuevo contexto futbolístico, un combo que lo sitúa como uno de los clubes con mayor prestigio internacional y con continuidad de su expansión a nivel mundial.

La hipótesis que se plantea es que el Sevilla F.C. ha desarrollado una estrategia de comunicación desde sus medios propios para adaptarse a las exigencias del contexto futbolístico actual y del mercado extranjero. La idea es expandir su marca más allá del ámbito local y obtener nuevos seguidores en otros países. Este nuevo paradigma influye en la imagen del club y en la percepción que tienen de él tanto los aficionados extranjeros recién incorporados como los locales que ya se sentían vinculados, así como en el tratamiento de la información en sus medios oficiales y en los ajenos que siguen de cerca la actualidad del club.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	10/160



2. Objetivos

El objetivo principal de este estudio es describir y analizar cómo se ha desarrollado la estrategia de internacionalización del Sevilla F.C. desde sus medios de comunicación y cómo ésta forma parte de las consecuencias de la globalización futbolística actual.

Asimismo, se marcan otros objetivos específicos que serían:

- Exponer el impacto de las nuevas estrategias comunicativas del club entre los aficionados locales vs. extranjeros.
- Conocer cómo se influyen mutuamente estas estrategias y los éxitos deportivos del Sevilla F.C.
- Presentar los cambios que esta nueva estrategia ha producido en la relación entre el departamento de comunicación del Sevilla F.C. y los periodistas deportivos locales que siguen de cerca la actualidad del club.

3. Metodología

3.1. Creación del corpus

Los distintos epígrafes del estudio se estructuran siguiendo un orden lógico con el que plantear primero el problema y punto de partida para terminar posteriormente con la presentación de los resultados recopilados y su análisis.

Tras la introducción, primero se plantea la hipótesis a partir de las preguntas iniciales que el presente estudio pretende responder, para lo que se marcan una serie de objetivos primordiales. Una vez que ya se ha aclarado la meta final, la presente metodología explica cómo se ha llevado a cabo todo el proceso y la base teórica desde la que se parte en términos investigativos.

Como se puede apreciar, la referida base teórica sobre el tipo de investigación desarrollada se sitúa aparte del apartado concreto del marco teórico, pues encaja

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	11/160	

con más lógica dentro de la explicación metodológica. Tal como explica Gallego (2018):

No todo el trabajo teórico que realizamos para la investigación debe ni puede ir dentro del capítulo teórico, no solo porque lo harían más extenso de lo necesario, sino también porque perdería su función principal, que no es otra que ofrecer y esclarecer los fundamentos conceptuales que soportarán el análisis del objeto construido.

Después de la metodología, el marco teórico responde a este planteamiento de Gallego y se enfoca en presentar el problema de partida como una justificación de la hipótesis anteriormente planteada (Leal, 2017, citado en Gallego, 2018). Para razonar la extensión e identificación de los objetivos de partida marcados, la teoría se ha estructurado en varios apartados y subapartados que sigan un orden racional y estén relacionados con la problemática planteada (Z. C. Matos y C. Matos 2010).

El segundo bloque del trabajo está dedicado a la recopilación de la información necesaria, mediante entrevistas y un grupo de debate. Todos los datos son presentados al detalle desde un enfoque cualitativo para el correspondiente análisis de resultados.

Una vez analizados los resultados de la investigación, se obtienen las conclusiones que confirmarán si ha sido posible solucionar las hipotéticas preguntas planteadas al comienzo.

3.2. Revisión y elaboración bibliográfica

La elaboración del marco teórico de este estudio sienta las bases en investigaciones científicas previas combinadas con la evolución del contexto histórico hasta llegar al panorama actual. Es más, la bibliografía recoge referencias donde el propio componente histórico ha dado origen a teorías científicas relacionadas con la materia. La intención de llevarlo a cabo de esta forma responde a las indicaciones recogidas por Gallego (2018, pp. 852-853), quien define el marco teórico como “la guía y el soporte conceptual de los diferentes elementos y relaciones a investigar”.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	12/160	

Todo ello ha pretendido cumplir con los cometidos sobre el marco teórico descritos por Z. C. Matos y C. Matos (2010):

Ayuda a definir el problema a investigar: en la medida que revisa los antecedentes, explora, encuentra evidencias teórico-metodológicas, perfila el problema.

Evita tomar un camino errado en el proceso de investigación: al estudiar, analizar, valorar cómo se han realizado los estudios precedentes.

Contribuye al establecimiento de un modelo teórico y a una hipótesis de trabajo: lo que garantiza que una vez que se haya problematizado y teorizado, el investigador trace una hipótesis que guíe y oriente la búsqueda de su solución.

Arroja luz al estudio de nuevos problemas de investigación: al desvelar nuevos vacíos que precisan de nuevos estudios sobre ese campo de acción y ese objeto. (pp. 93-94)

Estas funciones se cumplen acudiendo, mayormente, a fuentes literarias relacionadas con el objeto de investigación principal, obtenidas de artículos periodísticos y de revistas científicas, monografías, libros y actas de congresos especializados. A partir de ahí, la información se extrae mediante un sistema descrito por Torres (2009, c.p. en Z.C. Matos y C. Matos, 2010, p. 94): “donde se declaren las plataformas teóricas de partida, los aspectos y posiciones previamente desarrollados por la comunidad científica con las que el autor se identifica”.

Teniendo en cuenta que el objeto de estudio es un caso concreto que tiene su origen en una vertiente más genérica, la estructura del marco teórico comienza explicando los antecedentes históricos generales en orden cronológico y los enfoques teóricos desarrollados a partir de aquellos, así como ejemplos que contrasten los argumentos expuestos. La intención de incluir un contenido histórico se justifica con la intención de entender sus conexiones con el contexto actual que se investiga y las razones que lo ha originado (Z. C. Matos y C. Matos, 2010). Una vez expuesto el marco conceptual global, se presentan las pesquisas académicas ya averiguadas sobre el asunto determinado que pretende aclarar el

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	13/160



presente trabajo, con el objetivo de “extraerle y sistematizar sus fundamentos conceptuales” (Z. C. Matos y C. Matos, p. 96).

La extracción de información desde las fuentes bibliográficas se ha llevado a cabo aplicando un punto de vista analítico y reflexivo con el que se pretende entender el problema planteado gracias a estos estudios previos. Por supuesto, obedeciendo rigurosamente a las pautas ya establecidas por los autores originales, en las que apoyarse para ofrecer novedosas soluciones a la investigación (Z. C. Matos y C. Matos, 2010). Estos autores, por lo general, han sido escogidos por su relevancia como investigadores de la comunicación deportiva corporativa y el entorno actual dentro de los clubes de fútbol.

La bibliografía utilizada sigue el sistema de la Asociación de Psicología de Estados Unidos de América (APA) para las citas directas o indirectas, indicando siempre el apellido del autor o autores y fecha de la publicación original. Asimismo, se incluyen otros elementos si fueran necesarios: nombre del medio si se trata de un artículo periodístico, nombre del autor o autores que citan al original o a los originales y el número de página en el caso de las citas directas. Posteriormente, las fuentes de las que se han obtenido estas citas quedan referidas en el epígrafe de ‘Bibliografía’, así como aquellas otras fuentes que han servido para extraer datos y otro tipo de informaciones en las que se ha apoyado la base de la investigación. Estas referencias bibliográficas también siguen la norma APA según el tipo de fuente.

Dicho sistema sigue la normativa básica indicada en el máster. El objetivo de su aplicación es “procurar coherencia, claridad, concisión, economía de lenguaje, precisión léxica y calidad del contenido” (Marín, Rincón y Morales, 2003, p. 352).

3.3. Naturaleza del estudio y base científica

A la hora de plantear los componentes en los que apoyar el desarrollo del estudio, se establece una visión crítica de la información recogida que favorezca a la

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	14/160



obtención de resultados. Por esa razón, la fórmula empírica empleada para este caso es la del análisis cualitativo.

Como sugiere Flames (2003, p. 53), este método se centra en una ponderación propia que intenta “comprender la realidad utilizando múltiples métodos de investigación desde adentro del problema mismo, privilegiando la acción práctica y estudiando los fenómenos tal como son percibidos e interpretados por los sujetos”. Flames prosigue para describir la epistemología de este tipo de estudio como dialéctica y sistémica:

Lo dialéctico está referido a que considera el conocimiento como el resultado de una dialéctica entre el sujeto: sus creencias, ideas, puntos de vista, convicciones personales, experiencias y vivencias y el objeto de estudio. Lo sistémico está referido a lo ontológico pues el objeto en las ciencias humanas es estudiado en atención a lo sistémico, en vista de las múltiples partes que constituyen la realidad y cómo estas partes interactúan con las otras partes y con el todo (p. 53).

Castaño *et al.* (2017), gracias a las aportaciones previas de Denzin (2013), Leininger (2006) y Pérez (2012), añaden que este tipo de investigaciones favorecen el entendimiento de un asunto según un caso concreto, ya que no se pueden pluralizar como los estudios cuantitativos.

En el caso del estudio, se ha recopilado la información necesaria mediante la entrevista en profundidad con profesionales de la comunicación que siguen de cerca la información relativa al club y la organización del grupo de debate con aficionados, cuyas opiniones se extrapolan a un contexto general para presentar la perspectiva global de la figura del aficionado local y extranjero. El método cualitativo empleado a tal efecto es el del análisis del discurso desde una posición observadora con la que poder extraer la información necesaria para el estudio, planteando los diferentes temas de manera activa pero objetiva, con la intención de no influir en la opinión de los participantes.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	15/160



3.3.1. Entrevistas

Flames (2003, p. 59) se hace eco de lo que Cerda (1991) entendía como entrevista cualitativa. Es decir, la intención de “penetrar en el mundo interior del ser humano y conocer sus sentimientos, su estado anímico, sus ideas y conocimientos”.

La elección de este método sienta sus bases en la intención explicada previamente por Pedraz y cols. (2014, c.p. Castaño et al., 2017, p. 14): “obtener información directa, definida y rápida de personas clave”.

Las preguntas se exponen con claridad y sencillez en la estructura, siempre fomentando la comodidad del entrevistado para que pueda responder con franqueza. Estas respuestas servirán para realizar una interpretación acorde con los trabajos de tipo cualitativo (Flames, 2003), atendiendo a lo explicado por Cerda (1991, citado en Flames, 2003, p. 59): “metodológicamente se caracteriza por el énfasis que hace en la aplicación de las técnicas de descripción, clasificación y explicación”.

3.3.2. Grupos de debate

Para reflejar la perspectiva de los aficionados, se decidió emplear la técnica del grupo de discusión. Este método de investigación garantiza conocer los casos concretos de los participantes de tal forma que se puedan extrapolar hacia un contexto más global y obtener resultados sobre el grupo social al que pertenecen, cuya posición es determinante para cumplir con los objetivos de este estudio.

Tal como lo definen Guerrero y Moral (2018), el grupo de debate es “una técnica de análisis de la realidad social” que “se fundamenta en el paradigma crítico”. Rubio y Varas (1997, c.p. en Guerrero y Moral, 2018) confirman que se trata de “una técnica de recogida de información, procedente de la metodología cualitativa en el ámbito de la investigación social”.

Este método de investigación se caracteriza por ser flexible con los participantes para que estos puedan intervenir de manera individual o conversar entre ellos si

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	16/160	

se diera el caso, pero sin necesidad de que sus opiniones lleguen a un punto común (Guerrero y Moral, 2018), lo que favorece al enriquecimiento de las intervenciones a la hora de recoger la información que forma parte de este trabajo.

3.4. Elaboración de cuestionarios y organización de grupos de debate

Siguiendo las indicaciones presentadas por Álvarez-Gayou (2005) y Miles y Huberman (1994) de las que se hace eco Lissette (2006) para explicar cómo realizar una investigación de tipo cualitativo, ambas acciones se han centrado en los temas principales que aborda el trabajo y bajo el asesoramiento de los tutores designados para la validez de las preguntas planteadas.

Los autores anteriormente mencionados hacen alusión también a otros consejos que se han tenido en cuenta para la elaboración de los cuestionarios, como la acotación dentro de los objetivos marcados previamente para este estudio y con referencias relacionadas entre sí para seguir un orden coherente en la sucesión de preguntas.

Esta coherencia se basa en un ejemplo expuesto por Mayorga (2014) en su investigación, donde se hace alusión a la relación “entre teoría, construcción del cuestionario y posterior lectura de los resultados, de manera de hacerlo lo más pertinente posible a los objetivos del estudio”.

Los cuestionarios se estructuran en los dos investigados: periodistas deportivos que siguen de cerca la actualidad del Sevilla F.C. y aficionados sevillistas locales y extranjeros. En muchos casos, y dados los objetivos estipulados, se repiten las preguntas en ambos bloques para conocer los diferentes enfoques profesionales y/o personales de cada participante.

Las entrevistas están dirigidas al bloque de los periodistas deportivos. La idea inicial era reflejar también la perspectiva desde el propio Sevilla F.C. mediante los tres subgrupos de los departamentos de comunicación, *marketing* y protocolo. Sin embargo, hubo que descartar esta posibilidad al conseguir únicamente la entrevista con el responsable de protocolo, lo que no garantiza resultados

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	17/160



concluyentes. En cuanto a los responsables y/o miembros de comunicación y *marketing*, existió falta de disponibilidad y disposición por su parte. Esta falta de interés por parte del club para participar en la investigación ha alargado los plazos fijados en un principio para la obtención de resultados y finalización, además de influir en las conclusiones como problema a tener en cuenta en la gestión comunicativa con los actores externos.

Al contrario, ocurrió con los periodistas deportivos, que se mostraron interesados y disponibles para la realización de las entrevistas desde el momento del contacto inicial. Este bloque se ha cubierto de forma satisfactoria gracias a un encuentro presencial, otro online y el resto mediante llamada telefónica.

En el caso concreto del grupo de debate, la elección de participantes estaba destinada a garantizar la igualdad de condiciones entre aficionados locales y extranjeros, quienes presentan diferentes visiones de cómo el Sevilla F.C. plantea sus medios de comunicación y cómo esto afecta al público. Se incluye la posibilidad de que los participantes pudieran exponer individualmente su opinión para realizar posteriormente una puesta en común donde se tengan en cuenta todas las opiniones y compartir ideas. Para no influir en las respuestas ajenas y que ninguna persona se sintiera infravalorada (Castaño et al. 2017), el orden de intervención se fijó en turnos rotatorios y siempre alternando la perspectiva local con la foránea.

Mediante la red de contactos del investigador y la red social Twitter, fue posible contactar con los participantes en el grupo de debate. El requisito era que entre ellos tuvieran algo en común (Castaño et al. 2017): ser aficionados sevillistas, dos nacidos en la misma ciudad donde el club tiene su sede y otros dos de origen extranjero y que no sean residentes en Sevilla. La elección tuvo en cuenta a personas que tuvieran conocimiento suficiente sobre el asunto del estudio y su finalidad, así como capacidades personales para participar educadamente en acciones de estas características (García y Martínez, 2012, citado por Castaño et al., 2017).

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	18/160



Para organizar la celebración del debate, fue necesario ponerse de acuerdo con los cuatro participantes y fijar una fecha y hora que fuera acorde para todos. Aunque los contactos tuvieron que alargarse durante un par de semanas, no surgieron demasiados inconvenientes a la hora de establecer el momento exacto del debate. Sí resultó más problemático el hecho de encontrar aficionados extranjeros que tuvieran disponibilidad o facilidades con el idioma para participar.

Dado que dos personas se encontraban en otros países, hubo que recurrir a la herramienta Zoom para crear una sala de reunión online donde pudieran encontrarse todos los integrantes del debate, el moderador y la intérprete. Teniendo en cuenta la participación de una persona que no sabía hablar español, se recurrió a la presencia de esta intérprete que pudiera trasladar la opinión del resto y manifestara a todos la del participante, lo que favoreció a la fluidez del debate y al entendimiento entre todas las partes.

3.5. Recopilación de datos

La información obtenida durante las entrevistas y el grupo de debate sigue la línea marcada previamente en el marco teórico, ampliando la información relevante al caso concreto del Sevilla F.C. gracias al planteamiento de los cuestionarios y la experiencia de los participantes en el estudio. Estos factores serán la guía para la posterior interpretación de resultados y el alcance de unas conclusiones exactas.

El proceso para recopilar estos datos necesarios para el trabajo sigue las directrices que Fernández (2006) resume a partir de lo anteriormente establecido por Álvarez-Gayou (2005), Miles y Huberman (1994) y Rubin y Rubin (1995). Es decir:

- Logrando los datos necesarios mediante anotaciones en papel durante las diferentes intervenciones. Esta opción fue considerada por la facilidad que aportaba para sentar las bases de las ideas principales de cada participante.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	19/160	

- Registrar, pasar a escrito y clasificar toda la información. En este caso, se ha procedido al registro digital de dos formas. En el caso de seis de las entrevistas, por grabación de voz al ser presencial o por llamadas telefónicas, mientras que la otra entrevista y el grupo de debate se han realizado por videoconferencia. Las diferentes grabaciones han sido transcritas y se incluyen en el anexo de este trabajo. La transcripción ha favorecido un mejor análisis, permitiendo la revisión y comparativa de las declaraciones recogidas para extraer las ideas principales que resuelvan el objeto de estudio.
- Finalmente, la información recogida en cada categoría se ha relacionado con el resto de los datos y la base teórica previa para su posterior interpretación.

3.6. Interpretación de datos y conclusión

Una vez recopilada y transcrita la información, el siguiente y penúltimo paso es la extracción y organización de las ideas principales de cada discurso, relacionándolo con el contexto expuesto inicialmente en la hipótesis y encajándolo dentro de los objetivos marcados en la investigación (Pedraz y cols., 2014, citado en Castaño *et al.*, 2017). Para ello, se han presentado los resultados mediante la puesta en común de los datos recogidos durante el grupo de debate y las entrevistas, reflejándose en el análisis mediante el orden lógico que ya se había preestablecido en las preguntas de los cuestionarios.

Los datos interpretados y relacionados llevan finalmente a las conclusiones, donde se resuelven finalmente los problemas planteados gracias a los datos cualitativos obtenidos durante la investigación y se sientan las bases a futuras investigaciones que ahonden en la temática o desarrollen otras relacionadas.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	20/160



4. Marco teórico

4.1. La expansión internacional de los clubes de fútbol españoles

4.1.1. Antecedentes históricos generales e influencias

El fútbol es un fenómeno de masas que ha trascendido en todo el mundo. Unas pocas décadas después de que la English Football Association estableciera las reglas actuales de juego en 1863, ya estaba asentado en otros países europeos como Francia, Italia o España, entre otros. Según Robertson y Giulianotti (2006, p. 14), “las mejoras en los medios de comunicación” ya ejercieron una influencia en esta primera expansión del deporte. Masià (2013) corrobora esta postura y la amplía definiendo a la prensa como “un arma indispensable” para que el fútbol llegara “a las masas”. Un ejemplo de esta tendencia está relacionado, precisamente, con el club que protagoniza este estudio. El diario británico *The Field*, en su edición del 10 de enero de 1891, se hizo eco de un partido celebrado en Sevilla entre el Huelva Recreation Club y el *club de football* de la ciudad, que posteriormente ha sido reconocido como el actual Sevilla Fútbol Club. Posteriormente, el periódico neozelandés *Otago Witness*, en la edición del 2 de abril de 1891, reprodujo parte de la crónica publicada previamente en *The Field*. Este caso demuestra cómo los clubes de fútbol ya tenían una repercusión internacional durante sus primeros años de vida y la influencia que ejerció en ello la comunicación.

Con el paso de las décadas, la globalización del fútbol fue haciéndose más notoria hasta llegar al resultado actual. Sin embargo, y a pesar de lo anteriormente expuesto, el proceso tuvo algunas dificultades por la relación entre las diferentes influencias que lo hicieron posible. Así lo definieron Robertson y Giulianotti (2006):

El modelo revela una correspondencia histórica importante entre lo particular y lo general, es decir, entre la historia del fútbol (como una forma cultural particular) y la historia de los procesos generales de globalización per se. De este modo, el modelo histórico no nos relata una historia sobre una globalización sencilla e imparable del fútbol, sino

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	21/160	

que ilumina el desarrollo gradual e irregular de ésta desde juegos locales hasta un deporte mundial y único. (p. 18)

Llegados al contexto presente hoy en día, que concibe el fútbol como un deporte con influencia mundial, es necesario tener en cuenta cómo se ha visto reflejado en los propios clubes. Siguiendo con Robertson y Giulianotti (2006, p. 22), el antiguo concepto de juego localista donde los clubes eran unas sencillas “asociaciones de socios” que pertenecían a “conocidos empresarios locales” ha dado paso a la gestión por parte de empresas multinacionales (EMN) que invierten más allá de los países donde juegan los clubes que gestionan, como grandes magnates, grupos de inversión o empresas del mundo de la comunicación. Es lo que Ginesta (2011, p. 145) nombra como “multinacionales del ocio”. Nieto y Llamazares (1995, citado en Ginesta, 2011, p. 143) definen a la EMN como “aquella que dispone de unidades permanentes, bien sea de producción o bien de comercialización, en más de un país”¹.

4.1.2. Hechos que han influido en el expansionismo futbolístico actual

Dentro del mundo del fútbol, este interés de expansionismo desde las EMN se ha visto reflejado en inversiones que engloban a clubes de varios países a la vez. Incluso se han creado EMN dedicadas exclusivamente al negocio futbolístico, como es el caso del City Football Group (CFG), que tiene la propiedad o copropiedad de clubes en 11 países distintos.

Aunque es evidente que los éxitos deportivos son la base sobre la que se ha asentado la popularidad más allá de las fronteras del país de cada uno de ellos, a lo largo del siglo XXI se han producido otros cambios relevantes que dejan constancia de este salto desde lo local hasta lo internacional.

¹ Nieto y Llamazares asignan a las EMN cuatro características por las que destacan sobre otro tipo de empresas: “eficiencia de la organización empresarial, la fuerte inversión en I+D, la adaptabilidad en el entorno y la actuación en varios mercados”.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	22/160	

La pretemporada es un período del calendario futbolístico en el que los torneos veraniegos locales han quedado en un segundo plano para dejar paso a las giras internacionales, especialmente en Estados Unidos y Asia, donde los equipos de alto nivel juegan partidos amistosos con el objetivo de intentar “aumentar su afición internacional” y “abrir nuevos mercados” (Robertson y Giulianotti, 2006, p. 24). Ginesta (2011) señala que las dos regiones mencionadas no se caracterizan por una vinculación significativa con el fútbol, pero son la sede de EMN interesadas en firmar patrocinios con este deporte.

Otra de las influencias en la difusión internacional de los clubes de fútbol son los propios futbolistas. De hecho, cabe destacar que este punto tiene cierta relación con el anterior, pues García (2014, p. 17) explica cómo en las giras internacionales se llegan a firmar

“cláusulas que obligan a que, para cobrar la cantidad acordada, jueguen las estrellas de los conjuntos”. Este hecho corrobora que este tipo de exhibiciones son una estrategia de *marketing* para obtener beneficios económicos directos con las entradas de los partidos e indirectos con las ganancias de *merchandising* que provocarán en los países visitados, gracias a la participación de ciertos jugadores.

Es cierto que Robertson y Giulianotti (2006) han insistido en que los cargos de responsabilidad en la plantilla siguen recayendo en jugadores nacionales. A pesar de ello, es necesario añadir que cada vez son más las estrellas internacionales que lideran la imagen del club y así la extrapolan hacia sus países de origen, con la consiguiente repercusión en la venta de productos oficiales.

El contexto actual sobre la influencia de jugadores de otras nacionalidades sienta su base en el conocido como caso Bosman. En 1990, el futbolista Jean-Marc Bosman acababa contrato con el RFC Lieja y ambas partes no alcanzaron un acuerdo para su renovación. Por entonces, los jugadores seguían dependiendo de sus clubes al finalizar contrato y hasta que ficharan por otro equipo (Martín, 2018). En el caso de Bosman, se frustró su salida al Dunkerque francés y acabó apartado en el RFC Lieja. Fue entonces cuando demandó a su club y a la Real

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	23/160



Asociación Belga de Fútbol, alegando al derecho de libre circulación como trabajador dentro de la Unión Europea.

Hasta entonces, los jugadores no eran considerados trabajadores y la UEFA era partidaria de mantenerlo de esta forma. El caso llegó al Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) en Luxemburgo, que finalmente dio la razón a Bosman. Las conclusiones judiciales definieron “al fútbol como una actividad meramente económica en lugar de una deportiva” (Alfonso y Romero, 2014, p. 33). Lo que hasta entonces se consideraba deporte en su totalidad, era definido por primera vez desde una función empresarial.

Para entender este concepto, Alfonso y Romero (2014, p. 33) especifican dos puntos extraídos de la sentencia del caso Bosman y que debían ser aplicables al fútbol: la “compensación por transferencia” y las “cláusulas restrictivas por nacionalidad”. El primer punto rechaza dicha compensación económica entre clubes de distintos países de la Unión Europea (UE) si el jugador ha finalizado contrato, pues impide “que un futbolista profesional ejerza su profesión libremente por la UE”. El segundo se refiere a que “una vez que se ha reconocido la condición de trabajador del deportista profesional y regulada su situación contractual, es inevitable la apertura de fronteras en la UE” (Crespo, 1996, c.p. Alfonso y Romero, p. 33).

La sentencia del TJUE originó un panorama distinto, dando lugar a las figuras de los jugadores comunitarios -nacionales o nacidos en la UE que ya no son considerados extranjeros- y extracomunitarios. Como consecuencia, los clubes tuvieron la posibilidad de ampliar sus opciones en el mercado de fichajes y las alineaciones de los partidos. Hasta que surgió el caso Bosman, la mayoría de los deportistas eran nacionales, pero el nuevo marco jurídico amplió las posibilidades para contar con más jugadores europeos y cubrir el cupo de extranjeros con futbolistas de nacionalidades ajenas a la UE. Este contexto revolucionó el

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	24/160	

mercado de fichajes, tanto en la variedad de nacionalidades como en los precios de los traspasos.²

Aunque Martín (2018) apoya estos cambios al considerar que “las canteras siguen gozando de la máxima importancia” en el seno de los clubes y que “el espectáculo ha seguido creciendo” desde que se aplicó la sentencia del caso Bosman, los clubes con más poder y los denominados “nuevos ricos” han acumulado mayores beneficios y tienen mayor facilidad para llevarse a los mejores jugadores, en detrimento de los clubes con menor presupuesto. Las diferencias entre unos y otros han aumentado de tal forma que estos clubes con mayor poder adquisitivo han llegado a proponer recientemente una Superliga cerrada donde pudieran competir entre ellos. Por otro lado, Alfonso y Romero aluden a la “enorme amenaza para las identidades locales” (p. 35) que ha supuesto la presencia al alza de deportistas de otras nacionalidades.

4.1.3. Exponentes en España

Observando el caso concreto del fútbol español, el proceso de internacionalización se ha producido de dos maneras. La primera de ellas, cronológicamente hablando, es la referente a los clubes de fútbol. En segundo lugar, la encargada de llevarlo a cabo ha sido LaLiga, organización que engloba a los clubes españoles de Primera y Segunda División -Ligas Santander y SmartBank respectivamente-. En ambos casos se han utilizado “distintas estrategias para posicionarse en países en los que el fútbol español tiene distintos niveles de llegada” (Lobillo y Muñoz Vela, 2016, p. 195). Siguiendo con ambos autores, aclaran que los mercados de mayor influencia son Oriente Medio y el Norte de África, regiones donde la LaLiga abrió una oficina conjunta en el año 2013. Otras regiones de fuerte influencia son Centroamérica, Norteamérica y el Lejano Oriente.

² Un ejemplo claro es el expuesto por Martín (*Memorias del fútbol*, 2018, 21 de agosto), quien cuenta cómo la Liga española pasó de fichar a 92 extranjeros en el verano de 1995, con un gasto de 30 millones de euros, a recibir un total de 199 futbolistas de otros países durante el mercado de traspasos de 1996, llegando a desembolsar un total de 170 millones de euros.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	25/160	

Las empresas de estas áreas han creado sinergias tanto con los clubes como con LaLiga, llegando a convertirse en sus patrocinadores principales y colaboradores para adaptarse a las necesidades de cada tipo de mercado. Dentro de la investigación llevada a cabo por Lobillo y Muñoz Vela (2016), se recogen declaraciones de Fernando Sanz, quien por entonces era responsable de la mencionada oficina en Oriente Medio y el Norte de África y actualmente ostenta el cargo de director de relaciones institucionales internacionales de LaLiga. Mediante una entrevista en profundidad, Sanz justifica que el “entorno global actual”, donde estima que “178 millones de personas ven cada fin de semana los partidos de LaLiga”, exige acciones por parte de los clubes para beneficiarse del impacto generado en los mercados internacionales.

De esta forma, Merrilees (2005, c.p. Blanco y Forcadell, 2006, p. 50) expone el ejemplo del Real Madrid a la hora de diseñar una red de acuerdos con la que potenciar su marca internacionalmente. Para ello, buscan y negocian vínculos exclusivos con empresas locales, según el país o región donde sea conveniente tener presencia. La fórmula para lograrlo fue descrita por Blanco y Forcadell (2006):

Estos acuerdos son desarrollados por un equipo interno de desarrollo internacional que es el responsable de buscar acuerdos fuera de España. Este equipo de forma activa, construye y promueve la marca y la popularidad del club y busca acuerdos locales en estas áreas geográficas. (p. 50)

En el caso de LaLiga, se ha creado un departamento de Patrocinios Globales donde trabajan en las mismas circunstancias que el Real Madrid. Los posibles socios son estudiados de manera minuciosa por un equipo de expertos que valora cómo pueden influir en la estrategia de expansión y su aplicación según los sectores donde se desenvuelven. Fruto de estos acuerdos locales, se ha llegado a lograr una publicidad adaptada durante las retransmisiones televisivas de los partidos, personalizando incluso las vallas publicitarias de los estadios según el área geográfica desde la que se está viendo el partido. Ander Mendizábal, responsable de cuentas de LaLiga, explicó a Vande que “se personaliza el mensaje por territorio para llegar de una forma más directa y *ad hoc* al

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	26/160	

consumidor” (2019). Por otro lado, LaLiga también cuenta con EMN como patrocinadores globales para llegar a varios países a la vez, con un mensaje adaptado para cada mercado. Es lo que el propio Mendizábal nombra como “glocal”³.

No obstante, la conexión con corporaciones de otros países no solo se ha producido por intereses meramente económicos. Igualmente, se han firmado acuerdos con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG) mediante las fundaciones propias de los clubes de fútbol. Ginesta (2011) las define como medios sustanciales dentro de las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). El método para emprender estos acuerdos de “cooperación internacional” es la creación de “escuelas de fútbol de formación integral, sobre todo, en Latinoamérica o África” (p. 161). Insistiendo en lo explicado por el autor, estos centros no pretenden encontrar nuevas estrellas, sino crear un sentimiento de pertenencia de los alumnos hacia los clubes que lo gestionan.

Desde el punto de vista personal del aficionado, la aparición de los carnés de simpatizantes ha supuesto un impulso importante a la fidelización de aficionados foráneos. La limitación de aforo en los estadios impedía hasta entonces ampliar el número de socios más allá de los abonados, quienes mayormente eran locales. Es evidente que dicha circunstancia limitaba los ingresos, por lo que hubo que tomar medidas adicionales con las que ampliar ingresos y crear un sentimiento de pertenencia. Con el carné de simpatizante, una iniciativa en la que fueron pioneros Fútbol Club Barcelona y Real Madrid, se garantiza la posibilidad de convertirse en “aficionado oficial del club” (Blanco y Forcadell, 2006, p. 52) a toda aquella persona que lo desee, sin importar la distancia con respecto a la sede central del club.

³ El término glocal se refiere a una estrategia de *marketing* con origen japonés y que actualmente se encuentra en auge entre las principales empresas internacionales, que producen a nivel mundial pero personalizan el resultado final para crear vínculos culturales geolocalizados.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	27/160



Volviendo a la entrevista que Lobillo y Muñoz Vela (2016) realizaron a Fernando Sanz, se presenta el último punto de referencia entre los clubes españoles para expandir su marca en varios países. Se trata de la “personalización de las herramientas de comunicación”, incluyendo versiones en varios idiomas para sus redes sociales y páginas webs (p. 201-202). Mayorga (2014) insiste en la importancia de las webs como carta de presentación en cualquier zona del mundo y vía de conexión con los aficionados.

Tampoco hay que olvidar iniciativas en auge como “videojuegos y contenidos móviles” (Ginesta, 2011, p. 160). El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) abre una vía de conexión directa con los aficionados de todo el mundo, “sin ningún tipo de fronteras ni limitaciones” (Blanco y Forcadell, 2006, p. 51)⁴.

4.2. El negocio del fútbol

4.2.1. La aplicación de un modelo de gestión empresarial

Analizando cuál ha sido la hoja de ruta marcada en el panorama futbolístico para alcanzar la globalización, se observa que las acciones corporativas van más allá de lo simplemente deportivo. Los clubes han mantenido una línea desde hace dos o tres décadas donde han abierto nuevas vías de negocio con las que aumentar los ingresos, un hecho que coincide con la llegada de las ya mencionadas “multinationales del ocio” (Ginesta, 2011, p. 143). Se trata de empresas dedicadas a la comunicación y con vínculos de negocio en el deporte. Este punto en común entre ambos sectores es lo que Helland (2007), Maguire (1999), Moragas, Kennet y Ginesta (2011) y Rowe (1999) denominan el “complejo mediático y deportivo global” (c.p. Ginesta, 2011, p. 144).

Continuando con los conceptos de Ginesta (2011), la confluencia entre multinacionales del ocio y organizaciones deportivas está influida por “factores

⁴ Sirva esta última vía de influencia en la expansión internacional de los clubes como preámbulo para uno de los puntos que se desarrollarán más adelante.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	28/160



económicos, culturales, mediáticos y deportivos de las grandes competiciones modernas”. Además, “la posibilidad de integración vertical, horizontal y multimedia de los procesos de producción” ha convertido a estas EMN del mundo de la comunicación en una figura fundamental, hasta el punto de controlar a las instituciones del mundo del deporte (p. 145). Si las empresas han llegado a este punto es porque han comprobado cómo les ha generado “vías de ingresos en forma de ahorro de derechos televisivos, la distribución de productos a través de múltiples plataformas y la posibilidad de hacer promociones cruzadas entre productos de un mismo grupo” (Law, Harvey y Kemp, 2002, c.p. Ginesta, 2011, p.145).

El propio Ginesta cuenta que el primer caso se produjo en 1992, cuando News Corporation adquirió los derechos de emisión sobre la nueva Premier League inglesa, a través de la cadena B-SkyB que habían comprado ese mismo año. Durante la década de los 90, los clubes de las principales ligas fueron obteniendo mayores beneficios por vender sus derechos. Sin embargo, esta tendencia fue evolucionando con la llegada del siglo XXI y surgió la necesidad de crear otras vías de ingresos adicionales “que contribuyan al equilibrio económico de los clubes” (Moragas, Kennet y Ginesta, 2011, citado en Ginesta, 2011, p. 146). Concluye el autor que la fórmula para conseguirlo ha sido adaptando la estructura organizativa de los clubes al sistema empresarial. Aunque no se siga una estrategia tradicional, el objetivo sigue siendo “el incremento de los ingresos por la comercialización de determinados productos culturales” (Ginesta, 2011, p. 162).

Para ello, Mayorga (2014) aporta como factor determinante la inversión para “crear una imagen de marca coherente, consistente, reconocible y bien posicionada que atraiga a nuevos inversores, enganche con clientes potenciales, se identifiquen con sus socios y sepa crear valor añadido”. Añade el autor que aquellos que sean capaces de definir mejor su imagen de marca propia serán los que obtengan un mayor beneficio final, especialmente en el número de

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	29/160



seguidores. En este punto adquieren una especial envergadura los departamentos de *marketing* y comunicación.

Estos hechos confirman lo que ya había descrito la sentencia del caso Bosman. Es decir, que el fútbol se ha convertido en una acción más centrada en la rentabilidad económica que en la deportiva. Aun así, no se puede olvidar que cada factor depende del éxito del otro. Sirva como ejemplo los casos de los tres clubes que generaron más ingresos en la temporada 2019-2020: F.C. Barcelona, Real Madrid y Bayern Munich⁵. Todos ellos figuran también en la lista de clubes con más títulos internacionales, ocupando la sexta, primera y novena plazas respectivamente. En el caso del Bayern, los ingresos coinciden con la consecución de la UEFA Champions League esa misma temporada.

Así, teniendo en cuenta estos apuntes y los ejemplos comentados sobre el Real Madrid y LaLiga en el primer apartado, se encuentra una clara relación entre la expansión internacional y el modelo de gestión empresarial implantado en las organizaciones futbolísticas. El primero no habría sido posible si no se hubiera llevado a cabo el segundo. Sirva como ejemplo el caso anteriormente comentado del Real Madrid, club del que se han descrito una serie de acciones para difundir su marca por todo el mundo, las cuales encajaban con los estándares empresariales.

En el fútbol, el club pionero en marcar una estrategia empresarial completa fue el Manchester United. A partir de 1997, este club inglés contrató a Peter Kenyon como director ejecutivo y a Peter Draper como director de *marketing*. Juntos, crearon una filial para todo el mundo con el nombre de Manchester United International y fueron los primeros en aprovechar las nuevas tecnologías para llegar a aficionados de todo el mundo. Con el paso de los años, el Manchester United fue agregando una serie de estrategias empresariales enumeradas por

⁵ Según Deloitte, los ingresos totales serían los siguientes: F.C. Barcelona, 715.1 millones de euros; Real Madrid, 714.9 millones de €; y Bayern Munich, 634.1 millones de €.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	30/160



Ginesta (2011), las cuales ya han sido mencionadas como fundamentales en el panorama futbolístico para lograr presencia internacional:

acuerdos de patrocinio con marcas globales (...), acuerdos para colaborar con organizaciones deportivas de otros mercados (...), acuerdos para emitir contenidos con empresas de comunicación e intensivas en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (...) y desarrollo de proyectos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (p. 148-149).

Como resultado, el Manchester United experimentó un aumento de ingresos desde los 62 millones de euros en la temporada 1995-1996 hasta los 251 millones en la 2002-2003⁶ (Soriano, 2009, c.p. Ginesta, 2011). Soriano también sostiene que la mejora en las ganancias es la conclusión de un proceso por el cual se ha convertido el fútbol en una actividad empresarial centrada en el espectáculo a nivel mundial.

4.2.2. Los clubes como multinacionales del espectáculo

La “espectacularización” (González, 2003) ha convertido al fútbol en un producto de consumo global. Heinemann (1993) define al producto de consumo como un elemento “económicamente beneficioso, objeto de intereses económicos, comercialmente atractivo y con capacidad de competir en mercados dinámicos” (p. 49). Entonces, se puede asegurar que el fútbol ha pasado a ser un producto de consumo orientado al “espectáculo deportivo” (Gómez y Opazo, 2013, citado en Toledano, 2016, p. 34).

Esta afirmación se corrobora con lo expuesto por Ginesta (2018), quien asegura que el deporte ha experimentado “un proceso de *disneyización*”. Este concepto fue definido por Bryman (2002 y 2004, citado en Córdoba, 2009):

Proceso mediante el cual los principios que rigen los parques temáticos Disney están dominando cada vez más sectores de la sociedad americana, así como del resto del mundo (p. 38).

⁶ Aunque la moneda británica sea la libra, el autor que extrajo estas cifras hizo la conversión para mayor comodidad durante su investigación.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	31/160



Esta definición tiene como consecuencia dos hechos ya expuestos tanto por Bryman (2002 y 2004) como por Ritzer (2007), y que Córdoba (2009) refleja en su texto como “la globalización y particularmente el capitalismo a ultranza” (p. 38). Por su parte, Ginesta (2018) corrobora esta al relacionar también el concepto con el “fenómeno de la globalización (...) siguiendo una lógica capitalista”. Córdoba (2009) completa su razonamiento argumentando lo siguiente sobre la *disneyzación*:

Promociona, vende y satisface ilusiones, jugando con ellas y materializándolas en un mundo cada vez menos espiritual, más agnóstico y en el que están en crisis la mayoría de los modelos escatológicos convencionales (p. 38).

Esta tendencia que sienta sus bases en la globalización y el capitalismo americano queda patente en el deporte, pues sus antecedentes provienen de las grandes competiciones en Estados Unidos, como la NBA de baloncesto, la NFL de fútbol americano y la MLB de béisbol.

A pesar de que las referencias en el fútbol son aquellos con mayor poder adquisitivo, como pueden ser los casos ya mencionados de Real Madrid, F.C. Barcelona o Manchester United, lo cierto es que esta orientación hacia el espectáculo ha transformado en empresas dedicadas al ocio a clubes tanto grandes como pequeños. Una de las causas ha sido, precisamente, las denominadas multinacionales del ocio. Ginesta (2018) apunta a que la venta de los derechos de emisión de los partidos a nivel general de cada liga ha aumentado los ingresos de los equipos con peores resultados en detrimento de los mejores, favoreciendo así a una menor diferencia entre unos y otros. A partir de este hecho, los clubes con menor presupuesto también han podido avanzar a la conversión en empresas del espectáculo deportivo. González (2003) añade que la prensa deportiva también se ha encargado de agrupar a todos dentro de la “espectacularización” actual.

Más allá de los derechos televisivos y las empresas dedicadas al ocio, Ginesta (2018) expone otros elementos que demuestran cómo el fútbol se ha convertido en un producto de consumo enfocado al espectáculo. El primero son los llamados

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	32/160



e-sports, donde los clubes están creando sus propios equipos para competir en ligas virtuales. Por ejemplo, LaLiga cuenta con su propio torneo virtual donde se compite *online* desde el videojuego FIFA, desarrollado por la empresa estadounidense EA Sports, de Electronics Arts. El segundo elemento es el turismo, convirtiendo los estadios en edificios que van más allá del uso deportivo, incluyendo tiendas, museo sobre la historia y éxitos de la institución y una ruta por todo el recinto. Este tipo de experiencias inmersivas en el epicentro de la actividad del club están atrayendo cada vez más a miles de aficionados. El tercer y último componente es el denominado “fútbol 360°”. Consiste en la aparición de “un único conglomerado empresarial destinado a satisfacer el placer individual de todo aficionado en cualquier momento del día”. La fórmula consiste en agrupar “la práctica deportiva, la investigación en medicina del deporte y el alto rendimiento, la industria de la comunicación y la del entretenimiento”.

4.2.3. La repercusión en el aficionado

Los seguidores de los equipos han formado parte de la historia del fútbol desde sus inicios. Hay que tener en cuenta que este grupo se mantuvo homogéneo con el de los futbolistas durante las primeras décadas, pues el deporte era mayormente *amateur* y muchos clubes surgieron a raíz de aficionados que querían practicarlo.

Sin embargo, la legalización del profesionalismo en 1885 por parte de la Asociación Inglesa de Fútbol (FA por sus siglas en inglés) ya estaba marcando los siguientes pasos. La profesionalización se fue expandiendo a otros países y el fútbol se convirtió en un trabajo asalariado, diferenciando así entre futbolistas por vocación y aficionados por ocio. Los segundos pasaron a un segundo plano y perdieron protagonismo en favor de los atletas.

Tal como indica González (2003), las gradas no llamaban la atención de la prensa más de lo necesario ni se producían viajes a otras ciudades para apoyar a sus respectivos equipos. Pero la evolución del fútbol también ha influido en los seguidores y el papel de estos ha seguido cambiando. González indica también que en España se produjo un nuevo paradigma a partir de los años ochenta del

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	33/160	

siglo XX, cuando comenzaron a crearse grupos organizados que se dedicaban a la animación en las gradas. El autor destaca la novedad que supuso este hecho, pues el espectáculo también tendría lugar más allá del juego en el césped. Pero, a su vez, los aficionados mantenían intacto la tradicional representación ideológica y local de los clubes, en un contexto donde el propio localismo se estaba perdiendo con la llegada de futbolistas extranjeros, el crecimiento de la presencia internacional de las grandes competiciones, las nuevas vías de negocio enfocadas al éxito empresarial más allá de lo deportivo y la globalización motivada desde los medios. En definitiva, los aficionados rompen con la nueva situación al expresar “las identidades colectivas” mediante un escudo y unos colores. Martínez y Díez (2016) añaden lo siguiente: “La vinculación que se establece entre un club de fútbol y sus aficionados es, en gran medida, emocional y viene dada por las particularidades que le definen” (p. 1363).

Sin embargo, la expansión internacional tenía el objetivo de atraer nuevos seguidores más allá de los núcleos de población donde los clubes tienen su sede. Poco a poco se ha introducido este nuevo grupo foráneo que ha conseguido expandir y aumentar los ingresos. Con su llegada, se mantiene esa identidad colectiva para extrapolarla a nivel mundial, pero se pierde la esencia localista. Por lo tanto, la globalización del fútbol motivada por el beneficio económico ha provocado una contraposición entre aficionados autóctonos y foráneos, con diferencias de perspectivas y vínculos con el equipo.

Sánchez (2006) sugiere que la clave del éxito para mantener a los aficionados cercanos y ganar nuevos en otros mercados consiste en plantear una estrategia de RSC en la que se destaque el papel de los primeros. De la satisfacción de ellos dependerá la imagen proyectada en otros ámbitos geográficos. La RSC se ha asentado en las instituciones deportivas para mantenerse conectadas con el público más cercano (Brown, 2010, c.p. Martínez y Díez, 2016) y ha llegado a convertirse en “un área más de gestión empresarial” (Athanasopoulou *et al.*, 2011, c.p. Martínez y Díez, 2016, p. 1364). El objetivo principal de la RSC es incentivar “un enfoque en la gestión ético, sostenible y respetuoso con la sociedad

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	34/160



y el medio ambiente”. Desde estas líneas de actuación, proyectan una imagen sobre “los valores y la identidad del club, dos de los aspectos más determinantes en el deseo de formar parte de una afición” (Crawford, 2004, c.p. Martínez y Díez, 2016, p. 1374).

4.3. El desarrollo de los medios de comunicación propios en los clubes de fútbol españoles

4.3.1. La aparición de la comunicación corporativa en el fútbol

Dorado (2005), según un texto de Mayorga (2014), entiende que las empresas e instituciones “necesitan trabajadores y políticas corporativas especializadas, polivalentes, innovadoras, creativas, comprometidas y preocupadas por dar un servicio y una comunicación excelente a los consumidores”.

Van Riel (1995), según indica Ginesta (2008, p. 155), entiende la comunicación corporativa “como un marco de actuación donde diversos especialistas de la comunicación, de acuerdo con una estrategia, pueden integrar las diversas comunicaciones de entrada de una organización”.

Dada esta trascendencia de la comunicación, cada vez más clubes españoles deciden crear sus propias áreas específicas en la materia, como parte de “las estrategias empresariales” (Olabe, 2014, p. 237). La aportación de estos nuevos departamentos supone un cambio para las instituciones deportivas, rompiendo con los moldes clásicos y evolucionando hacia líneas de actuación más allá del deporte. Olabe (2009), según indica en su texto Lobillo (2018), incluye además que la comunicación se puede integrar con otras materias relacionadas, como es el caso del *marketing*.

Costa (1999), según un texto de Olabe (2014), explica que todas las acciones que desarrollen los clubes “transmiten la identidad y la imagen de la organización”. A la hora de comunicarlas es donde aparecen las direcciones de comunicación dentro del organigrama, siempre enfocadas a trasladar la idiosincrasia de la institución al destinatario. Es decir, el aficionado. El éxito de la estrategia

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	35/160	

dependerá de lograr esas metas. Costa, a través de lo citado por Olabe, concluye de la siguiente forma su teoría:

La propia dinámica de la sociedad actual, en la que la actividad dominante es la información y los servicios, y en la que la cultura empresarial está determinada por la identidad, calidad y motivación, lleva a estas organizaciones a apostar decididamente por la comunicación institucional (p. 240).

Se puede observar que las instituciones deportivas tienen la apremiante necesidad de crear gabinetes de prensa con los que conectar la imagen corporativa con el colectivo y así aumentar su prestigio. Sotelo Enríquez (2001, citando en Olabe, 2014) aclara que la comunicación no puede transmitirse únicamente desde el ámbito institucional. Los receptores del mensaje deben participar de forma activa y convertirse en “interlocutores” para dinamizar “los procesos comunicativos de las organizaciones” (p. 240).

La estrategia que seguir queda marcada por tres ideas que describe Martínez Solana (2004, citado en Olabe, 2014). La primera es la completa integración del área de comunicación en el organigrama, la segunda se refiere a la participación constante en la organización y la tercera promueve la “comunicación interna” como el inicio de “cualquier actuación comunicativa” (p. 241). En otro estudio de Martínez Solana (2011), incluido en la investigación de Toledano (2016), se incluyen valores adicionales como “la ética y la honradez” (p. 33). Junto a estas premisas, otros autores que cita Olabe incorporan más factores determinantes en la planificación de la comunicación institucional: Sotelo Enríquez (2001) hace referencia a la posibilidad de detallar la composición de la institución y cómo se transmitirá al público en general. Por parte de La Porte (2001) se destaca también el nivel de importancia que demuestre la directiva en lo que se refiere a las acciones comunicativas y su relación con los sucesos que vayan surgiendo.

Pasando a concretar la aplicación de políticas de comunicación institucional en el fútbol, Olabe (2014, p. 242) especifica la importancia de realizar una planificación “que les permite establecer qué estrategias se van a aplicar a cada ámbito del proceso comunicativo de las organizaciones y con qué herramientas

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	36/160



comunicativas se van a conseguir los objetivos de la organización”. A ello se debe sumar el carácter mediático del deporte, que les permite una amplia cobertura informativa para tener en cuenta dentro de la estrategia. Por eso mismo, también hay que mantener contacto permanente con los medios de comunicación, para los que habrá que planificar y enviar contenidos. Todos estos agentes han sido determinantes para que los clubes españoles hayan decidido crear sistemas propios de comunicación con los que explotar su imagen de marca.

Concretando en el caso de los clubes de fútbol españoles, Olabe (2014) identifica varios puntos en común entre ellos a la hora de definir sus departamentos de comunicación y la estrategia marcada. Serían los siguientes: la clasificación de los diferentes públicos objetivos hacia los que se quieren enfocar y la forma de dirigirse a cada uno de ellos, la relación directa con los directivos desde la subordinación y, por último, la contratación de periodistas y otros comunicadores para estos departamentos. Sin embargo, se encuentra también la destacada diferencia de que la constitución de las áreas de comunicación depende del nivel al que esté el club. No es lo mismo uno que juega en la Liga Smartbank a otro que es asiduo a los torneos internacionales, pues la disputa de estas competiciones conlleva una mejora de la comunicación institucional por el fenómeno de influencia que supone en otros países.

4.3.2. La relación del departamento de comunicación con los aficionados

El público, como ya se ha comentado, es mejor que disponga de un papel activo que ayude a progresar a las áreas de comunicación de los clubes. Mayorga (2014) insiste en que estos departamentos deben estar preparados para adecuar sus actuaciones a las exigencias de los receptores de su mensaje. La mayoría de ellos son los aficionados propios, aunque también se deberían incluir los ajenos que también sigan las novedades del club.

A diferencia de otros sectores, en el ámbito deportivo hay que tener en cuenta que la mayoría del público se caracteriza por mantener la fidelidad a la institución sin importar los resultados. Por lo tanto, se producen unas circunstancias especiales

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	37/160	

para conectar, aludiendo a las emociones desde el sentimiento de pertenencia previo.

Para lograr esta conexión con los *stakeholders*, Martínez y Díez (2016) destacan la importancia “de dar visibilidad a todas y cada una de las acciones protagonizadas (...), incluidas también las no relacionadas directamente con la actividad futbolística del equipo” (p. 1364). Las dos autoras corroboran a otros autores como Aced (2013) y Martínez Sanz (2012) sobre la importancia de marcar una comunicación bidireccional con el público. Una estrategia donde las TIC son vitales para promover la interacción, sobre todo con la aportación de las redes sociales durante las últimas dos décadas.

4.3.3. La evolución de los medios propios gracias a las TIC

Históricamente, los medios de comunicación generalistas han sido los encargados de transmitir la información deportiva a los aficionados. A pesar de esta circunstancia tradicional, Boyle y Haynes (2003), Boyle (2004) y Maguire (1999), según recoge Ginesta (2010) en su estudio, apuntan a que la actual digitalización de los recursos ha facilitado la creación de canales de comunicación particulares a las instituciones deportivas.

Lobillo (2013, c.p. Lobillo, 2016, p. 254), define los “medios propios” como “aquellos instrumentos mediáticos que posee la propia entidad deportiva, cuyo objetivo es realizar una labor informativa, desde el punto de vista organizacional dirigida a sus diferentes públicos”. Ginesta (2010, p. 149-150) especifica que los medios propios se dividen en “*on line* y *off line*” y los primeros de ellos “se convierten en los portavoces de la organización hacia los mercados exteriores”.⁷ Toledano (2016) entiende que los avances en las TIC han influido notablemente en la transformación del fútbol hacia la espectacularización para el gran público.

⁷ Es preciso recordar que Fernando Sanz confirmó este mismo hecho durante su entrevista con Lobillo y Muñoz Vela (2016), destacando el papel de las nuevas tecnologías en la estrategia de expansión internacional.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	38/160	

Internet se ha convertido en una de las principales fuentes de acceso a la información de los clubes de fútbol y a la conexión de estos con sus *stakeholders*. Ginesta (2008) ha averiguado que se debe al escaso coste económico que supone para el público y las opciones que permite: segmentación según intereses, disponibilidad constante, equidad sin importar el nivel del club y la inclusión de grupos de debate donde los aficionados puedan expresar su opinión sobre las acciones de la entidad y el rendimiento del equipo. Una serie de acciones que se reflejan en unos objetivos comunes: aportar material en tiempo real a los seguidores que viven lejos de la sede central, creado por el propio club y transmitiendo su idiosincrasia (Ginesta, 2010).

En este sentido, las páginas webs se han convertido en la vía principal de acceso a la información diaria de las organizaciones deportivas. Continuando con las investigaciones de Ginesta (2010), es preciso destacar las declaraciones de Guillermo Pérez, jefe de prensa del Club Atlético Osasuna en 2008, quien recalca la “inmediatez y la interactividad” (p. 152) que garantiza tener una web corporativa. Por esa misma razón, se observa que todos los clubes de LaLiga Santander cuentan con una, siendo ya un canal asentado y considerado imprescindible. Como clave para alcanzar la internacionalización, Ginesta hace mención también a las versiones web en varios idiomas aparte del castellano para llegar a otros países, especialmente el inglés. Aun así, la lengua oficial del país de residencia se mantiene como la principal, con la idea de seguir fidelizando a los aficionados más cercanos.

Ginesta (2010) recopiló los elementos habituales en estas webs, los cuales dejan constancia de cómo se han convertido en piezas fundamentales con la integración de recursos ilimitados. Para ello utiliza un sistema planteado por Moragas et. al. (2003):

En cuanto a las relaciones *Business 2 Consumer*: a) Información (...) b) Publicidad (...) c) Medios propios: enlaces con los diversos medios que tiene la organización, sea el *streaming* de archivos audiovisuales de producción externa o el acceso a canal de Youtube, radio en directo, servicios de vídeo a la carta de producción propia o televisión por Internet (agrupados ambos bajo el concepto Web TV), hemeroteca de publicaciones en papel y servicios a móviles (...) d) Servicios

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	39/160	

interactivos (chats, foros, concursos y encuestas) o de comunicación bidireccional organización-usuario. E) Juegos, tienda en línea, taquilla en línea, *downloads* (...) f) Información de peñas (...) g) Formación (...) h) Servicios a los socios en abierto o área privada de acceso restringido. Con respecto al *Business 2 Business*: a) Relación con inversores (...) b) Relación con los medios (...) c) Relación con patrocinadores (...) y d) Relaciones Públicas o publicidad de los servicios destinados a las empresas” (pp. 152-153).

Junto a las páginas corporativas en línea, más recientemente han surgido otros medios propios como los canales de televisión, potenciados con la aparición de la Televisión Digital Terrestre (TDT) y la TV por cable. Algunos clubes, como F.C. Barcelona, Real Madrid o Real Betis, tienen acuerdos con plataformas televisivas para emitir su señal en toda España y otros países. Mediante estos convenios, sus contenidos televisivos experimentan un alcance mayor, aumentando las posibilidades si cuentan con canal de Youtube. Desde aquí no solo tienen la opción de televisar en *streaming* de manera global, también pueden colgar vídeos con resúmenes de partidos, ruedas de prensa, entrevistas, información y otro tipo de actividades diarias y de entretenimiento.

Otra acción que se ha unido a la estrategia, gracias al avance de las TIC, es el desarrollo de aplicaciones móviles. Su función sienta las bases en lo ya ofrecido por la página web, añadiendo aún más inmediatez por el constante acceso a Internet desde los *smartphones*. Según la encuesta publicada en 2018 por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), un 92,1 por ciento de los españoles se conecta a la red desde su teléfono móvil (Bracero, 2018). Desde las *apps*, los usuarios pueden recibir alertas inmediatas con las últimas noticias y promociones. Sin embargo, Ginesta (2010) alerta de la “saturación de información” (p. 158) que se sufriría si llegan a recibir numerosas notificaciones diarias.

En cuanto a la radio, varias entidades deportivas también han abierto sus canales propios. Como se ha comentado, el acceso a las emisoras de radio es posible en la actualidad desde la web o la aplicación móvil, no solo mediante el reducido alcance de las ondas hertzianas. La combinación con Internet ha permitido este

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	40/160



salto de la radio hacia el panorama digital, planteándose un nuevo papel en favor de su adaptación según el soporte (Pousa y Yaguana, 2013, c.p. Toledano, 2016).

4.3.4. Las redes sociales como factor TIC determinante

La comunicación corporativa deportiva ha encontrado en las redes sociales uno de sus mayores exponentes para transmitir hacia el gran público, experimentando un notable crecimiento durante la última década. Lobillo (2016, p. 255) lo define como “una revolución total”. Herrero (2011, citado en Toledano, 2016), recalca el nuevo contexto que las redes sociales aportan al proceso comunicativo y de *marketing*, como medio de difusión y promoviendo el papel activo del destinatario de la información. Los clubes de fútbol han considerado a este medio un recurso vital para expandir noticias, información sobre partidos, vídeos, etc.

La causa es la repercusión actual de las redes sociales, pues participan millones de usuarios y eso las convierten en el lugar idóneo para difundir la marca (Toledano, 2016) y proyectar una imagen de cercanía con sus *stakeholders* (Lobillo, 2016). El estudio de Lobillo desvela que Facebook, Twitter, Youtube e Instagram son las que tienen mayor presencia por parte de las entidades deportivas en España. Sin embargo, especifica que Youtube es más bien un híbrido entre red social y televisión oficial, orientándose más hacia la segunda acepción. En otro orden de cosas, Twitter es la más primordial y activa, con perfiles oficiales en varias lenguas como estrategia de difusión internacional (Lobillo y Muñoz Vela, 2016). Los idiomas seleccionados varían en función de los intereses geográficos de cada equipo o incluso la nacionalidad predominante de sus jugadores.

Una clave del éxito de recurrir a las redes sociales en entidades deportivas es la que señala Olabe (2015) y apunta en su texto Toledano (2016). El autor explica cómo se ha profesionalizado la gestión de los perfiles en redes recurriendo a personal cualificado del sector de la comunicación, lo que comúnmente se conoce como *community manager*.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	41/160	

El resultado final de todo este proceso ha conllevado al veloz desarrollo “hacia la presencia, actualización y mantenimiento de las redes sociales de los clubes de fútbol de cualquier tipo” (Lobillo, 2016, p. 263).

4.4. El caso del Sevilla Fútbol Club

Dentro de todas las cuestiones tratadas sobre expansión internacional, potenciación como marca deportiva y desarrollo del departamento y medios propios de comunicación, el exponente del Sevilla F.C. resulta muy significativo. El período durante el cual ha conseguido sus mayores éxitos deportivos ha coincidido precisamente con la llegada de la gestión empresarial a los clubes de fútbol y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información en el ámbito institucional deportivo.

En el Sevilla F.C., su área comunicativa recibe el nombre de “departamento de comunicación”, desde donde se controla al “área de prensa” con la gestión de un “dircom” (Lobillo, 2018, p. 39). Lobillo también apunta que, según las palabras del dircom, Jesús Gómez, este departamento se encuentra en un grado jerárquico parejo al de otros existentes en el club. El objetivo es que la gestión general mantenga un equilibrio entre todas las secciones, según el organigrama.

Sobre sus relaciones internas, el departamento de comunicación del Sevilla F.C. mantiene un contacto bidireccional con las áreas deportiva, financiera y de *marketing*, además de establecer una relación aventajada con la presidencia y la Fundación Sevilla F.C. (Lobillo, 2018).⁸

4.4.1. Las TIC como medio globalizador

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación han favorecido la constante evolución de los medios propios del club, conectando así con los aficionados de un modo eficaz y con menor coste (Lobillo, 2018). La autora

⁸ El caso de la fundación resulta significativo, pues Lobillo apunta a que generalmente no se produce una relación directa entre estas instituciones de los clubes y la sección de comunicación.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	42/160	

entiende que las TIC han provocado nuevas líneas de actuación en las áreas de comunicación y explica que esta serie de circunstancias “favorece a que la globalización siga su cauce y se logre la creación de una marca por parte del club, además de reforzar el sentimiento de pertenencia de los aficionados” (p. 36). La autora concluye que los seguidores se incluyen “como uno de los principales valores de la entidad” (p. 45). Por esa razón, el club ha apostado firmemente por un modelo donde ofrecer noticias diarias sin influencias ajenas (Toledano, 2016).

Jesús Gómez, en entrevista con Lobillo (2018), apunta a que las nuevas tecnologías han favorecido las relaciones con los medios de comunicación que siguen la actualidad del club y con el público ajeno al día a día del equipo: “Gracias a Internet y las innovaciones aplicadas podemos llegar a nuestros aficionados hasta y desde cualquier punto” (p. 42). El estudio también afirma la valoración positiva que los empleados conceden a la digitalización del departamento de comunicación, destacando “el conocimiento del *marketing* digital, redes sociales, programación, idiomas, sin olvidar los fundamentos básicos de las materias en comunicación e información” (p. 43).

Los principales servicios online que gestionan en el Sevilla F.C. son la página web, la televisión, la radio y las redes sociales. El epicentro de todos ellos es la web, pues informa diariamente sobre la actualidad del club y contiene accesos a otros medios como la radio o la televisión. Asimismo, ofrece acceso directo a la tienda online o la taquilla y anuncia a los principales patrocinadores (Toledano, 2016).

Desde 2003, la web cuenta con el servicio de radio online. SFC Radio empezó a emitir desde la red y posteriormente obtuvo una licencia de emisión analógica (Ginesta, 2010, citado en Toledano, 2016). Su programación no destaca solo por la información sevillista, también incluye contenido generalista relacionado con la idiosincrasia de la ciudad, forjando así un vínculo local y llegando al público sevillano no futbolero (Toledano, 2016).

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	43/160



En 2012, SFC Radio fue precursora en el panorama futbolístico por llevar la participación de los seguidores hasta donde nadie lo había hecho antes. Y es que, desde entonces, los aficionados seleccionados tienen la oportunidad de comentar los partidos del primer equipo “y sentirse como un auténtico periodista deportivo” (Toledano, 2016, pp. 46-47).

El recurso de las redes sociales se ha convertido en uno de los principales emblemas de la estrategia de internacionalización de la entidad deportiva sevillana. La evolución del sistema de gestión queda establecida por un tráfico comunicativo constante desde la web hacia los perfiles en redes, traduciéndose además en un total de diez lenguas (Lobillo, 2018). Con estas líneas de actuación, se favorece “al crecimiento de seguidores y a la comunicación de contenidos de calidad” (p. 43). Facebook, Twitter e Instagram son las más utilizadas y su gestión corre a cargo de la figura del *community manager* (Toledano, 2016).

A fecha del 14 de junio de 2021, el número de seguidores en las tres principales redes sociales se reparte de la siguiente forma: Facebook, 2.039.439 usuarios; Twitter, 995.059 usuarios; e Instagram, 1.302.288 usuarios.

4.4.2. Acciones para impulsar la expansión internacional

Se han descrito las posibilidades de alcance mundial que el Sevilla F.C. ha logrado gracias al desarrollo de las TIC, pero existen otra serie de hechos que corroboran la apuesta desde el club para extender su influencia y en las que el departamento de comunicación está presente de varias formas.

- Éxitos deportivos.

Es evidente que los títulos obtenidos por el Sevilla F.C. desde 2006 han contribuido a su repercusión en el fútbol mundial. En total desde aquel año, el primer equipo sevillista ha logrado tres títulos nacionales y siete internacionales.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	44/160	

En cuanto a las participaciones europeas, desde 2004 hasta hoy ha logrado la clasificación para UEFA Champions League, Copa de la UEFA o UEFA Europa League todos los años, excepto en 2012. Además, hay que sumar su aparición en las finales de la Supercopa de Europa en 2006, 2007, 2014, 2015, 2016 y 2020.

Estar presente en competiciones europeas no solo significa lograr importantes ingresos económicos gracias al reparto que realiza la UEFA de lo obtenido por los acuerdos televisivos y de patrocinio (Gómez, Opazo y Barios, 2011), también sirve de escaparate internacional. Sirva como ejemplo el caso de la Supercopa de Europa de 2020 entre Bayern de Munich y Sevilla F.C. El partido se retransmitió en los cinco continentes y la UEFA lo expuso como uno de los mejores eventos deportivos del año (Arrocha, 2020).

- Fichajes internacionales

Las contrataciones de jugadores extranjeros han despertado interés hacia el Sevilla F.C. por parte de aficionados de los países de origen de los deportistas, lo cual ha aprovechado el club para establecer estrategias de *marketing* dirigidas a esas zonas del mundo. Entre ellos, existen tres casos destacados que se exponen a continuación.

En primer lugar, Argentina. El club lleva fichando jugadores argentinos desde hace años, pero su primer gran antecedente ocurrió en 1992 con la llegada de Diego Armando Maradona. Su repercusión sirvió para que el Sevilla F.C. tuviera un gran impacto mediático, llegando a pagar su fichaje gracias a un contrato televisivo con Mediaset para que ésta emitiera una serie de partidos amistosos en varios países, tal como como lo cuenta

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	45/160



Ramón Rodríguez ‘Monchi’, actual director deportivo y portero de la plantilla por entonces, en una entrevista a Mazo (2020).⁹

Más recientemente, en la temporada 2016-2017, se produjo una ‘argentización’ considerable de la plantilla. Durante los dos mercados se contrataron a un total de siete argentinos, incluyendo al entrenador Jorge Sampaoli. Además, aprovechando la repercusión futbolística en Argentina se celebró un encuentro frente a Boca Juniors, esta vez en el Ramón Sánchez-Pizjuán de Sevilla con motivo del VIII Trofeo Antonio Puerta. Este proceso sigue vigente en la actualidad, pues hasta cuatro jugadores argentinos han formado parte de la plantilla en la temporada 2020-2021, llegando a disputar dos de ellos la Copa América con la selección argentina.

El segundo caso está relacionado con Japón. En la misma temporada 2016-2017, se produjo la incorporación de Hiroshi Kiyotake, con la que el Sevilla F.C. dio el salto al país nipón. Tras el fichaje, la entidad andaluza cerró un acuerdo con la agencia de viajes HIS, que se convirtió en socio comercial en Japón. Fruto de este acuerdo, dicha agencia ofrecía una experiencia a sus clientes nipones que consistía en un tour por el Sánchez-Pizjuán y un encuentro con la plantilla.

La etapa de Kiyotake solo duró unos pocos meses, pero supuso una inversión que el club supo aprovechar más adelante. En verano de 2017, el equipo realizó una gira de pretemporada en Japón que llegó a presentar el propio futbolista, aunque ya formaba parte del Cerezo Osaka. En ese acto de presentación, Ramón Loarte, director de *marketing* del Sevilla F.C. por entonces, destacó que la presencia del club sevillano en Japón había aumentado gracias a la etapa de Kiyotake en Sevilla, favoreciendo también

⁹ Uno de esos encuentros tuvo lugar en Argentina frente a Boca Juniors, en el estadio de La Bombonera. Se daba el caso de que el Sevilla F.C. jugaba frente al equipo en el que Maradona saltó a la fama, y en una de las canchas más icónicas de Argentina.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	46/160	

a esa gira que generaría “unos ingresos económicos considerables” (*La Jugada Financiera*, 2017).

Por último, la llegada del mexicano ‘Chicharito’ Hernández en 2019 favoreció a la irrupción del club en México y regiones de Estados Unidos como California, Texas o Florida, según publicó García en El Desmarque el 6 de septiembre de 2019. El jugador gozaba de gran fama en su país y tenía millones de seguidores en redes sociales. Según cuenta García en su artículo, el día de la presentación oficial de ‘Chicharito’, las interacciones en los perfiles sociales del Sevilla F.C. alcanzaron un nivel superior al producido en días de partido. Además, la popular cadena mexicana Univisión emitió en *prime time* un reportaje de ocho minutos sobre la entidad sevillana, en colaboración con el departamento de comunicación.

- Colaboración con otros clubes.

Hace unos meses, el Sevilla F.C. certificó su presencia en India tras el acuerdo firmado con el F.C. Bengaluru United, club indio en crecimiento, y el grupo empresarial Nimida Sports. Gracias a esta alianza, el club sevillano ofrece asesoramiento deportivo y empresarial al Bengaluru, elegido estratégicamente por jugar en la zona conocida como el *Silicon Valley* indio. Por eso, el Sevilla F.C. ha encontrado una vía de desarrollo tecnológico, además de económico y de marca, en uno de los países con mayor número de habitantes.

Como antesala de dicho acuerdo, el departamento de comunicación del Sevilla F.C. incluyó en el vídeo de felicitación por el nuevo año un guiño a India a través de uno de sus deportes más populares: el críquet.¹⁰

¹⁰ El vídeo destacaba varios éxitos deportivos destacados en 2020 e incluyó el caso de Sachin Tendulkar, leyenda del críquet que había logrado el *Laureus Sport Moment* por ser llevado a hombros por sus compañeros tras ganar la Copa Mundial.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	47/160	

- Acto de *publicity* con los actores de ‘Juego de Tronos’

Aprovechando el rodaje de la serie ‘Juego de Tronos’ en Sevilla, la entidad deportiva homónima realizó una acción conocida como *publicity*. Cameron, Wilcox y Xifra (2009, c.p. en Micaletto y Cano, 2018), definen la *publicity* como “un evento noticiable que atraiga la atención de los medios de comunicación” (p. 33).

La serie fue seguida por millones de televidentes durante sus años de emisión.¹¹ Teniendo en cuenta el nivel de trascendencia de este fenómeno televisivo, los departamentos de comunicación y *marketing* del Sevilla F.C. prepararon una visita de varios de los actores principales de la serie al estadio Sánchez-Pizjuán, donde presenciaron el partido frente al F.C. Barcelona y fueron obsequiados con camisetas personalizadas y bufandas.

Micaletto y Cano (2018) realizaron un estudio de impacto y encontraron información sobre este acto en un total de 49 medios de comunicación, repartidos entre prensa generalista, medios especializados, prensa regional, radio y televisión. De todos ellos, un 96 por ciento se hizo eco de manera positiva, perteneciendo el cuatro por ciento restantes a un impacto neutro. En cuanto a las redes sociales, Twitter fue la más activa por parte de los perfiles oficiales del Sevilla F.C. y las publicaciones relacionadas con la visita tuvieron miles de *likes* y compartidos. En general, los autores destacan cómo esta iniciativa comunicativa sirvió para “proyectar una imagen favorable del club, especialmente, a través de las redes sociales” (p. 45).

Cabe añadir que relacionar la imagen de club con una serie de prestigio mundial, en cuanto a número de espectadores y premios obtenidos,

¹¹ Según un sondeo de *Currys PC World*, en 2015 fue la serie más comentada en Twitter y generó 83 millones de acciones en línea durante los primeros cuatro meses de 2016, según *ListenFirstMedia* (*Expansión*, 2016, 22 de abril).

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	48/160	

significa vincularse con el éxito por un lado y hacer llegar la marca del club a los millones de seguidores que tenía la serie por otro.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	49/160



5. Análisis de los resultados

El proceso de la evolución institucional del Sevilla Fútbol Club durante el siglo XXI, las consecuencias del desarrollo de su departamento y medios de comunicación oficiales y el impacto en la afición han sido analizados desde dos puntos de vista con los que obtener resultados concluyentes.

Por un lado, se estudia los testimonios puestos en común por la propia figura del aficionado, con representación local e internacional para así comparar las respectivas experiencias. Por el otro, las declaraciones de los periodistas deportivos sevillanos, como profesionales de la comunicación que siguen de cerca la actualidad del Sevilla, arrojan resultados sobre el crecimiento de los medios del club y la repercusión en el tratamiento de la información a nivel local e internacional.

5.1. Impacto de la estrategia de comunicación del Sevilla F.C. en sus aficionados locales y extranjeros

La puesta en común de ideas entre la afición sevillista de origen sevillano y la de origen extranjero ha sido analizada tras la celebración de un grupo de debate donde ambos grupos expresaron su visión sobre la influencia de la internacionalización futbolística en el Sevilla Fútbol Club, tanto en líneas generales como en la particular de su departamento de comunicación, con un especial enfoque en los medios gestionados por el propio club. A pesar de los diferentes contextos que caracterizan a unos y otros, todos comparten ciertas ideas sobre la gestión del Sevilla F.C. y cómo se podrían aplicar mejoras al respecto.

A modo de introducción, se ha debatido sobre la visión general que los aficionados tienen del club, teniendo en cuenta las acciones que se han llevado a cabo para expandir su marca internacionalmente más allá de los destacados éxitos deportivos de los últimos años.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	50/160	

Todos los participantes han coincidido en que la base de todo el crecimiento está en dichos triunfos en competiciones europeas, destacando la peculiaridad de que, sin ellos, resultaría impensable llegar a ser conocido en el panorama deportivo internacional.

Esta ventaja que posee el Sevilla F.C. ha sido aprovechada de forma adecuada por la directiva, transmitiendo a todo el mundo un modelo de crecimiento progresivo pero rápido, en el que se ha pasado de sumar discretas y testimoniales participaciones en competiciones europeas a reforzarse y conseguir títulos en competiciones como la UEFA Europa League y la Supercopa de Europa. Por esto mismo, los aficionados coinciden en que la marca Sevilla Fútbol Club y su historia han calado en el mundo del fútbol y han llamado la atención de especialistas, profesionales del mundo de la comunicación, empresarios deportivos y forofos en general.

Otro de los factores que han destacado repercute en la relación entre el club y sus seguidores, los cuales son acogidos sin importar su condición social o procedencia. De hecho, los aficionados extranjeros han comentado las facilidades que ofrece la entidad para que adquieran entradas cuando se disputan los partidos en el Ramón SánchezPizjuán, sede del club, con el plus añadido de que la ciudad de Sevilla es un destino turístico atractivo que atrae a nuevos seguidores y asistentes al estadio. Además, el departamento de comunicación ha incluido recientemente un *podcast* en inglés desde la plataforma Spotify, donde ofrecen información y contenido de entretenimiento para los seguidores angloparlantes.

Los participantes también han mencionado más factores que han influido y reforzado el salto de la entidad a nivel internacional. Para ello han hecho hincapié en el Himno del Centenario compuesto por El Arrebato, como símbolo futbolístico a nivel mundial con el que aficionados de todo el mundo han aprendido a simpatizar con la historia del Sevilla en mayor o menor medida. Por último, también han hecho mención especial a la aportación de los jugadores de diferentes nacionalidades que han vestido la camiseta del Sevilla, especialmente durante los últimos años. Las continuas compras y ventas han creado un flujo de

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	51/160



nacionalidades en la plantilla que llama la atención de los aficionados compatriotas de esos futbolistas. Uno de los aficionados extranjeros, procedente de Marruecos, ha destacado en este sentido la aportación de Kanouté o varios jugadores marroquíes que han influido en el seguimiento de la trayectoria del club por parte de los residentes en África.

Centrando ya el debate en el papel del departamento de comunicación del Sevilla F.C. y sus medios propios, los participantes han debatido sobre la forma en la que reciben la información por parte del club. Todos coinciden en la trascendencia que ha supuesto la profesionalización del departamento de comunicación, que ha ido ampliando el equipo con comunicadores de calidad bajo la dirección de Jesús Gómez.

Entre las vías de acceso a la información oficial sobre el club, todos han coincidido en el buen uso de las redes sociales, donde se va actualizando la información de forma periódica y accesible, con la idea de que toda la afición sevillista pueda seguir las noticias de su equipo. Desde su perspectiva, los aficionados extranjeros han mencionado los perfiles en Facebook y Twitter como principales fuentes de información, al ofrecer suficiente contenido en español y en inglés. Sin embargo, aquellos que no son hispanohablantes o angloparlantes echan en falta más publicaciones en otros idiomas, siendo esta una tarea pendiente en la que está trabajando el departamento de comunicación.

En cuanto a la experiencia de los aficionados locales, aplauden el gran esfuerzo que se está realizando para llegar al aficionado extranjero, aunque echan en falta un contacto más directo con los que viven cerca. A pesar de ello, valoran el hecho de contar con las emisoras de televisión y radio a nivel local, aunque son medios propios cuya programación debería mejorar, especialmente en el caso de la televisión.

En líneas generales y tras aportar diversas observaciones, tanto los aficionados de origen local como los foráneos aprecian la política comunicativa del Sevilla F.C. desde sus medios oficiales, a los cuales acuden para estar informados porque

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	52/160



poseen las primicias sobre las novedades que surgen en el equipo y directiva. Sin embargo, admiten que está en proceso de mejora en cada uno de ellos y recomiendan un contacto más frecuente con el público. Solo así se podrá influir en la expansión internacional y el crecimiento tanto a nivel deportivo como comunicativo.

Tras estas valoraciones generales, los aficionados que han participado en el debate han desglosado los puntos fuertes y débiles de los medios de comunicación del club. Uno de los aficionados locales ha insistido de nuevo en la labor positiva que desarrolla el equipo de profesionales que trabaja en el departamento de comunicación y los medios, más aun teniendo en cuenta que lo consiguen con recursos limitados desde su punto de vista. El otro aficionado local ha apuntado que también hay que valorar positivamente el mantenimiento de las emisoras de radio y televisión, a pesar de que son canales en detrimento por la digitalización actual.

Precisamente la digitalización ha sido uno de los hitos que han valorado todos los participantes, pues ha favorecido otro punto fuerte: la variedad de redes sociales activas por parte de la entidad en las que, además, se realiza un gran trabajo con actualizaciones constantes, especialmente en la ya mencionada Twitter y el canal de Youtube.

Con respecto a los puntos débiles, y volviendo al tema de las emisoras de televisión y radio que gestiona el club, los aficionados locales han recomendado que se debiera mejorar el acceso para llegar a más aficionados. Para ello, sería preciso aprovechar las ventajas que aporta el entorno digital, pues la retransmisión en *streaming* de ambos canales de comunicación en la web del club da error muchas veces. También han solicitado un mayor número de *podcasts* y contenido a la carta. Otro de los errores a subsanar en la web es la propia interfaz. Aunque los aficionados locales han indicado que se ha mejorado, aún presenta complicaciones para navegar y encontrar las secciones deseadas.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	53/160	

Igualmente, todos los aficionados han coincidido y ratificado la falta de información en otros idiomas aparte del español y el inglés, además de indicar que sería apremiante una mayor interacción con los aficionados para tratar ciertos asuntos, ya que su opinión es importante para el devenir de la entidad. Para ello han presentado los ejemplos de Alemania e Inglaterra, donde se llevan a cabo acciones de este tipo. Los aficionados locales han culpado a la ley de Sociedades Anónimas Deportivas que está vigente en España, pues consideran que convirtió a los clubes en empresas y dejaron de lado a la figura del aficionado, el cual debería continuar como un pilar del espectáculo en torno al fútbol y no como meros clientes.

Volviendo al ámbito de los medios de comunicación del club, los participantes han considerado que se debe invertir más para estar a la altura de los grandes clubes europeos. A pesar de esta carencia, también han tenido en cuenta que se está trabajando con ahínco en el departamento de comunicación y el consejo de administración del Sevilla F.C. para situar a la comunicación en el mismo nivel que los éxitos deportivos.

Tras analizar la actividad del departamento de comunicación y los medios propios del club, los aficionados han tenido la oportunidad de expresar su percepción sobre su relación con la entidad, dentro del actual proceso de internacionalización que está trabajando.

Los aficionados extranjeros perciben que el club tiene mucha predisposición con ellos para que puedan asistir a los partidos. Iniciativas como los carnés llamados Blanco o Rojo así lo demuestran, pues permiten un mayor acceso a entradas y los vincula con el Sevilla F.C. sin importar en qué parte del mundo se encuentren. Igualmente, han dedicado una mención especial a la hospitalidad de la afición local como factor para seguir presenciando partidos en el Ramón Sánchez-Pizjuán.

Sobre si esta estrategia de internacionalización ha afectado a la relación del club con los aficionados locales, estos han indicado que no. No observan motivos para

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	54/160



ello ni han notado ningún cambio, pues consideran que el Sevilla F.C. se caracteriza por ser un club abierto a todo el mundo, condición que uno de los aficionados extranjeros ha corroborado, añadiendo que «el Sevilla es una gran familia» a la que no le importa la procedencia o raza de sus miembros, solo tiene en cuenta la condición de sevillista.

Asimismo, los aficionados locales estiman que las acciones para ambos grupos se deben retroalimentar para crecer juntos. Apuntan que la ayuda a los seguidores de otros países es vital si se tiene en cuenta que tienen más dificultades por la distancia y se han mostrado orgullosos por la buena gestión que el club realiza al respecto, pues demuestra la grandeza de la institución a la que se sienten vinculados.

El punto perjudicial que sí han identificado es el referente al relevo generacional. Aunque no es culpa de la internacionalización, la mayoría de la afición está preocupada porque no se está atrayendo al público joven y eso repercutirá en la masa social en el futuro. Para evitarlo, indican que el club debe realizar un gran esfuerzo para crear una nueva generación de sevillistas.

Refiriéndose a la igualdad de condiciones hacia ambos grupos por parte de la directiva y las respectivas áreas del club, la afición local no observa diferencias e incluso alguno ha apuntado que tenía cierto desconocimiento sobre el trato hacia los seguidores de otras nacionalidades, pues no existe constancia en Sevilla de cómo se desarrolla dicha acción y consideran que ocurrirá lo mismo en el caso opuesto. Sin embargo, consideran que ha supuesto una sorpresa positiva conocer el testimonio de los otros implicados en el debate.

Al llegar el turno de intervención de los aficionados extranjeros, estos tampoco observan diferencias y han indicado que el club se preocupa por garantizar la igualdad de condiciones entre unos y otros, permitiendo acciones especiales para que su grupo se sienta parte del conjunto. Una vez más, han insistido en el plus que supone la hospitalidad de los sevillanos hacia los visitantes, a lo que la afición local ha apuntado que es un deber que tienen con quienes vengan de fuera y

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	55/160



quieran compartir el sentimiento sevillista. Asimismo, han mencionado la importancia de la campaña *Cordiality*, que promueve el propio Sevilla F.C. contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el fútbol. Seguidamente, también han vuelto a mencionar el preocupante relevo generacional que existe, pues observan que cada vez van menos niños y jóvenes al estadio por la incompatibilidad de los horarios y la comodidad que los afectados han encontrado al poder verlo por la televisión desde sus casas o en algún bar. Han reflexionado que esto se debe a la evolución de clubes de fútbol a empresas deportivas, cuyos intereses por generar ingresos económicos por las retransmisiones en televisión está perjudicando a la afiliación de las nuevas generaciones.

A modo de conclusión, los integrantes del grupo de debate han ofrecido sus respectivos enfoques sobre un posible deterioro de la figura del aficionado local como consecuencia de la globalización actual en el entorno futbolístico. Todos han estado de acuerdo en que este contexto actual no perjudicará y mantendrá el sentimiento de pertenencia en las zonas más próximas a la sede del club, sobre todo en el caso de Sevilla por ser una ciudad y provincia con un fuerte arraigo hacia sus dos equipos, el Sevilla F.C. y el Real Betis.

No obstante, uno de los aficionados locales ha advertido sobre el riesgo que el fútbol negocio ejerce sobre la pérdida de vinculación entre aficionado y club. Incluso ha llegado a culpar a esta situación por ser la causante de la disminución del público joven en las gradas y entrenamientos del equipo. El momento de expresar esta consecuencia ha sido aprovechada por el mismo interventor para instar a un mayor fomento de la vida del club, en la que los más pequeños puedan ver a los futbolistas en persona para que el papel de estos no sea simplemente el de estrellas mediáticas. El objetivo de esta iniciativa sería crear una identidad propia como la que prosperaba entre los aficionados hasta hace 20 años, pero dentro de un nuevo paradigma que sea acorde a la evolución que el fútbol ha experimentado desde entonces. Su propuesta para solucionar el problema es la ampliación del estadio con gradas y precios especiales para niños y jóvenes, pues

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	56/160



el coste de las entradas es otro condicionante para que estos no acudan a los partidos en vivo.

El otro aficionado local también ha propuesto potenciar la vinculación entre el Sevilla F.C. y los aficionados extranjeros, para que estos puedan participar más allá de la asistencia a partidos y disfruten de eventos como las visitas o los actos en el museo de la entidad, situado en el propio Ramón Sánchez-Pizjuán. De esta forma, pasarían más tiempo en las instalaciones y se animarán a consumir más *merchandising*, con las ganancias que ello generaría. A pesar de esta propuesta empresarial, los aficionados locales han añadido una visión totalmente diferente al tratar su caso cercano, pues han criticado que la evolución de los clubes a sociedades anónimas deportivas ha convertido a los seguidores de los equipos en simples clientes, aunque no culpan de ello a la globalización, sino a las legislaciones deportivas pertinentes.

En definitiva, lo que opinan los participantes en el debate es que se debería fomentar más aún la vinculación en la vida del club para ambos grupos de aficionados, incluso con acciones comunes que promuevan la convivencia y relaciones mutuas, pues todos son importantes en su medida y juegan un papel en el crecimiento del Sevilla F.C. Incluso se sentarían las bases para asegurar el referido relevo generacional que necesita la afición sevillista, con la oportunidad de inculcar el sentimiento de pertenencia al club desde los aficionados veteranos hacia los noveles.

5.2. La internacionalización del Sevilla F.C. desde su departamento de comunicación y el nuevo contexto para los medios deportivos locales

El siguiente punto del análisis trata una doble vía, a partir de las opiniones de diversos profesionales de la comunicación que siguen habitualmente la actualidad del Sevilla F.C. Por un lado, se da a conocer cómo la estrategia de comunicación que ha desarrollado el club ha influido en su expansión internacional. Por el otro, presenta el nuevo contexto que ha ocasionado en el periodismo deportivo sevillano, dando lugar a nuevas relaciones con la entidad, el contacto con otros

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	57/160	

periodistas deportivos y un tratamiento de la información que no se había producido hasta que llegaron las novedades actuales. Los resultados obtenidos han sido posibles gracias a las intervenciones de los siguientes periodistas: Jesús Alba, Javier Santos, Álvaro Ramírez, Francisco Montes de Oca, Juan Manuel Ávila, Ramón Román y Roberto Arrocha.

Al igual que durante el grupo de debate con aficionados, el primer apartado se ha centrado en una introducción para averiguar las acciones que han influido en la internacionalización del Sevilla F.C. Los periodistas deportivos también han afirmado que los éxitos deportivos son la base para crecer, ya que se trata de su objetivo principal. En el caso que ocupa la investigación, más concretamente han sido los seis títulos de la UEFA Europa League. Juan Manuel Ávila y Roberto Arrocha también han apuntado que la Supercopa de Europa ganada en 2006 fue la confirmación de la progresión del club.

Más allá de lo estrictamente deportivo, la entidad experimentó un cambio de mentalidad a principios del siglo XXI y decidió optimizar su organización en áreas como la comunicación, el *marketing* o las finanzas. Las metas empezaron a ser más ambiciosas y eso se reflejó tal cual en la filosofía de la institución. El lema «Nunca se rinde» ha sido destacado por algunos entrevistados porque se ha convertido en emblema y ejemplo para divulgar la forma de trabajar. Incluso se ha reflejado fielmente en partidos decisivos donde el Sevilla ha superado a sus rivales contra todo pronóstico. La figura de Ramón Rodríguez Verdejo “Monchi” ha sido otro factor primordial, pues sin su esfuerzo y método de trabajo no se entiende la evolución del Sevilla F.C. durante los últimos 20 años.

Es más, Monchi también está relacionado con otra de las influencias para la expansión internacional, pues los fichajes de deportistas extranjeros también han aportado para estar presentes en países concretos, tal como se detallará más adelante según la secuencia de temáticas tratadas.

En el ámbito empresarial, todos han coincidido en que el cambio de mentalidad también se ha dejado notar al fijar las miras en mercados que van más allá del

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	58/160	

localismo y que algunos han considerado que frenaba las ambiciones a las que hoy en día ha llegado el club. La estrategia ha consistido en modernizar y dar importancia a todos los departamentos, con la idea de venderse fuera de España como un club de fútbol serio, histórico y comprometido con su peculiar forma de ser, pues todo lo han conseguido sin la entrada de capital ajeno al considerado «sentimiento sevillista».

Además de todo lo expuesto, varios periodistas han coincidido en que el Himno del Centenario también ha supuesto un condicionante para traspasar fronteras, al haberse convertido en un símbolo mundialmente conocido que ha atraído a seguidores de cualquier equipo. Incluso los nuevos fichajes destacan su admiración por esta composición musical cuando son presentados.

Lo cierto es que el club ha experimentado una evolución hasta convertirse en empresa deportiva. Según lo indicado por los periodistas, la principal causa de este cambio se produjo por la ley de Sociedades Anónimas Deportivas, mencionada en el apartado anterior. Esta legislación requirió de un nuevo concepto al que supo adaptarse el Sevilla F.C. tras un período de crisis inicial. Una vez superadas las dificultades, el club sentó sus bases actuales y aseguró la solidez financiera al aplicar una mentalidad empresarial basada en el autocontrol. Es decir, gastar menos de lo que puede ingresar. La estrategia como empresa deportiva también llevó a una profesionalización de las distintas áreas que forman parte del organigrama, entre las que se incluye el departamento de comunicación para gestionar los contactos del club con los medios.

La solución a las deudas y el primer paso para lograr la eficacia económica fueron las grandes ventas de futbolistas con las que generar ingresos inmediatos, fichar mejores componentes para la plantilla y crear una estructura financiera de garantías. A partir de ahí, se buscaron patrocinadores “en un espectro muy amplio”, según lo indicado por Francisco Montes de Oca. El propio Montes de Oca ha puntualizado que esta iniciativa no solo se llevó a cabo “para ir nutriéndose económicamente, sino también para tener influencia en un sector más importante de aficionados y clientes de todo tipo, más allá de Sevilla”. A

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	59/160	

esto hay que sumarle los diferentes acuerdos comerciales y deportivos alcanzados con otros clubes, entidades y escuelas deportivas de países como Puerto Rico, Indonesia o la India.

Centrando el análisis en lo referente al departamento de comunicación y sus medios vinculados, han referido en buena parte que los éxitos deportivos influyeron para avanzar en el plano comunicativo. Aun así, ya se había producido un salto cualitativo antes de empezar a lograr los títulos europeos, creando un área especializada, contratando a profesionales y creando sus propios medios de comunicación. Entre las acciones destacadas en este proceso de profesionalización, destacan la aparición del jefe de prensa y el director de comunicación. Ambas figuras no existían antes y han aportado una mejor organización en el aspecto comunicativo y la relación con el resto de los medios.

Los entrevistados han destacado la comunicación como un factor primordial para la internacionalización del Sevilla F.C. al haber sabido vender su marca como un modelo de éxito deportivo y empresarial. Mediante los distintos canales que ha ido incluyendo, ha dado a conocer todo lo que hace el club, desde los partidos y títulos hasta las acciones sociales, pasando por los acuerdos comerciales, con la idea de expandir su marca internacionalmente.

Sin embargo, unos pocos entrevistados no observan relación entre los éxitos deportivos y la nueva estrategia de comunicación, ya que los consideran enfoques distintos dentro de la organización del club, si bien es cierto que el crecimiento deportivo y comunicacional han coincidido en líneas temporales paralelas.

Este nuevo sistema de organización interna del club ha provocado ciertos cambios en lo referente a la relación con los medios de comunicación, especialmente los sevillanos. Los periodistas entrevistados piensan, por lo general, que se ha producido cierto distanciamiento entre ellos y la entidad, ya que anteriormente había un contacto más directo entre ellos y la plantilla, sin necesidad de solicitar permisos institucionales. Desde su punto de vista, los futbolistas están sujetos a un hermetismo impuesto por el propio club. Es su departamento de comunicación

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	60/160



el que gestiona las entrevistas y aplica un filtro antes de que se realicen para controlar el mensaje según le interese. A pesar de ello, también han destacado que el mismo departamento facilita la labor y ofrece igualdad de oportunidades a todos los profesionales de la comunicación, con un trato igualitario a la hora de conceder entrevistas a los futbolistas, el entrenador o el cuerpo técnico.

Los resultados de las entrevistas también han aportado que existía cierto recelo en el periodismo deportivo sevillano cuando comenzaron los medios oficiales del Sevilla F.C. Esta opinión la justifican por el hecho de que el club les da exclusividad a sus propios medios en momentos como la presentación de nuevos fichajes o las distintas exclusivas. Los entrevistados piensan que los medios generales y los gestionados por el Sevilla F.C. deben coexistir porque aportan diferentes puntos de vista, aunque en realidad estén en un entorno de competencia donde los que pertenecen al club tienen el privilegio de obtener la información de primera mano.

Igualmente, alegan que ciertos cambios están justificados, ya que han ido acordes al crecimiento del Sevilla F.C. De la familiaridad que era frecuente hace 20 años, ha pasado a un sistema más profesional y organizado con el que se ha ido cerrando la cercanía previa. Varios periodistas también apuntan a la digitalización como causa del distanciamiento actual, pues evita el contacto directo en muchas ocasiones.

Este punto del análisis ha dado lugar a varios apuntes individuales. Juan Manuel Ávila ha opinado que el nuevo sistema dificulta, en cierta parte, el trabajo de los medios, mientras que Ramón Román considera que los más afectados son los periodistas locales por haber perdido las ventajas que tenían antes para acceder a las entrevistas y exclusivas. Sin embargo, también ha valorado las facilidades que han obtenido al implementarse un sistema más organizado. Por otro lado, ha explicado que los periodistas extranjeros son los mayores beneficiarios de este nuevo contexto, ya que su trabajo ahora es más fácil porque tienen un jefe de prensa al que acudir para concertar entrevistas en momentos puntuales.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	61/160	

A pesar del sistema más protocolario y cerrado para contactar, todos los periodistas entrevistados observan una buena relación entre ellos y el club. Aunque representan una presión por medio de críticas cuando los resultados no acompañan a la trayectoria del equipo, desde la directiva surgió la idea de que los medios son sus aliados para proyectar la labor deportiva e institucional, pues actúan como intermediarios entre la institución y la afición. Algunos entrevistados han presentado ejemplos concretos que demuestran la importancia que la institución concede al periodismo deportivo, con iniciativas como el Premio José Antonio Blázquez.

Con todo esto, hay diversidad de opiniones a la hora de valorar si el periodismo deportivo local ha influido realmente en el crecimiento del Sevilla F.C. más allá de Andalucía. Algunos consideran complicado este punto por las circunstancias especiales que se producen en Sevilla, ya que la información se reparte por igual entre Sevilla y Betis, sin importar cuál de los dos gane. El motivo es que la dimensión social y la influencia en la ciudad de los dos clubes son muy parejas y eso requiere un equilibrio para que los aficionados no sientan que su equipo está en desigualdad con respecto al otro. Juan Manuel Ávila ha apuntado que este equilibrio es perjudicial para el Sevilla, ya que resta importancia a sus méritos recientes.

Lo cierto es que los periodistas sevillanos prefieren ser objetivos y darle prioridad a la información por encima de todo, llegando incluso a presionar tanto al Sevilla como al Betis cuando los resultados son negativos. En el caso concreto que ocupa esta investigación, los periodistas consideran que el Sevilla F.C. ha sabido gestionar las críticas desde una posición ambiciosa, convirtiendo la presión en motivación para superarse a sí mismo. A esto hay que añadir lo ya especificado sobre la importancia de los medios de comunicación para obtener repercusión internacional.

Aunque algunos valoran esta circunstancia como una aportación fundamental para el Sevilla, una vez que el club ha sentado las bases y ha obtenido éxitos

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	62/160	

deportivos, otros piensan que su influencia ha resultado escasa, pues su única labor es la de contar la trayectoria del equipo sin importar que sea buena o mala.

De todas formas, el periodismo deportivo sevillano se considera, por lo general, una vía para trasladar el mensaje y dar a conocer los éxitos obtenidos por iniciativa del propio club. Además, los aficionados siguen consumiendo los medios de comunicación no oficiales porque ofrecen una información distinta y objetiva de lo que ocurre en el club. Mientras que los medios oficiales se dedican a vender su propio producto y no destacan los puntos negativos, el resto sí darán a conocer ciertas realidades que el aficionado desea conocer también para contrastar y pensar por sí mismo, más allá de lo que publique el club.

Saliendo del ámbito local, también se ha incluido la aportación de ciertos periodistas deportivos a nivel nacional, los cuales destacan mucho la trayectoria del Sevilla F.C. sin estar vinculados con la ciudad, como son Rubén Uría y Axel Torres. Estas aportaciones también repercuten en la imagen del club en toda España.

Lo cierto es que la internacionalización del Sevilla F.C. también ha influido en el periodismo local de otra forma. Todos los profesionales que han participado en las entrevistas han afirmado rotundamente que se ha producido un mayor contacto con periodistas procedentes de otros países desde que el club comenzó a crecer. Lo achacan al atractivo de la historia del Sevilla, cómo ha logrado tantos triunfos con sus propios recursos y la gestión de Monchi, al que consideran el gran artífice de todo. Con todo eso ha llegado a convertirse en un referente del fútbol europeo y genera expectación mundial.

Aparte de la trayectoria reciente de la entidad, los periodistas deportivos creen que las redes sociales han sido un elemento considerable para fomentar el contacto entre comunicadores de todo el mundo, para conocer el estado de los rivales de los equipos que cubren y para informarse sobre los movimientos durante los períodos del mercado de fichajes. El contacto directo también ha favorecido la creación de una red periodística internacional en torno al Sevilla,

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	63/160	

pues coinciden periodistas locales y foráneos en las ruedas de prensa y los partidos.

Sobre los temas por los que reciben mayor contacto de compañeros extranjeros, los participantes en las entrevistas han destacado dos casos concretos por encima del resto. En primer lugar, los grandes partidos como las finales europeas o los partidos de UEFA Champions League, donde se incrementa exponencialmente el interés de la prensa internacional, especialmente de los países donde juegan los rivales. En segundo lugar, los fichajes de jugadores extranjeros vuelven a ser un factor influyente. Los casos más relevantes han sido los fichajes del japonés Kiyotake o el mexicano “Chicharito” Hernández, que lanzaron la imagen mediática del club en los países de origen de ambos jugadores. Estos dos casos de fichajes, expuestos por los propios entrevistados, corroboran lo que ya se había presentado como antecedente en el marco teórico.

Por lo general, el seguimiento reiterado de la prensa extranjera va a depender de las nacionalidades presentes en la plantilla durante un momento determinado, más aún cuando se trata de futbolistas que juegan con sus selecciones nacionales. Los periodistas han indicado en este punto que actualmente existe una mayor demanda desde los medios de Marruecos y el resto del continente africano, ya que varios marroquíes tienen un papel destacado con el Sevilla y la selección. Otros países muy activos, ya sea por los miembros de la plantilla o los acuerdos del club, son la India, Argentina o Francia.

La rotundidad sobre el contacto con los periodistas extranjeros se disipa en el momento de tratar el caso de la afición foránea, ya que han surgido diversos puntos de vista. Mientras que algunos han apuntado a que sí existe un mayor interés hacia los medios o periodistas locales que siguen habitualmente al Sevilla, con un papel destacado de las redes sociales, otros consideran que el tráfico desde otros países procede realmente de los aficionados sevillanos residentes en el extranjero. Ramón Román ha valorado el papel que las nuevas tecnologías tienen en este proceso, pues aseguran a estas personas los mismos recursos para informarse que si vivieran en Sevilla capital o provincia.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	64/160	

Al final, el mayor consumo de los medios sevillanos procede de su entorno más cercano o del resto de España. En el caso de los aficionados extranjeros, su interés va en relación también con lo ya explicado sobre las nacionalidades presentes en la plantilla, pues el público reclama una información que proceda de una fuente cercana a las trayectorias de sus ídolos futbolísticos. En el caso del Sevilla, por las facilidades del idioma, es más frecuente el tráfico desde países hispanohablantes en los medios de comunicación sevillanos. Algunos entrevistados, en cambio, no han podido aportar datos al respecto sobre la temática de los aficionados extranjeros por falta de acceso a este tipo de datos.

El siguiente de los temas tratados durante las entrevistas repasa la influencia de la comunicación 2.0 en la expansión internacional del Sevilla F.C. Teniendo en cuenta que se trata de un agente que ha influido en la forma de vida de toda la sociedad, los entrevistados consideran evidente la importancia de las redes sociales y el mundo digital dentro de la estrategia del departamento de comunicación.

Aunque las redes del Sevilla F.C. publican todo tipo de publicaciones, Álvaro Ramírez ha apuntado que se centran más en el contenido enfocado al entretenimiento que en la información, dos conceptos que deben ser diferenciados. A pesar de esta opinión, varios de los entrevistados han aportado una visión totalmente distinta, pues han definido las redes sociales como indispensables para dar visibilidad a las acciones del club en todas sus áreas.

Las redes sociales parten con la ventaja de permitir perfiles en varios idiomas, con la idea de obtener seguidores de diferentes partes del mundo. De hecho, se ha indicado que existe una gran competencia entre los clubes en cuanto a número de seguidores se refiere. Más allá de los terrenos de juego, la influencia de la digitalización también ha convertido en una especie de competición el impacto que tengan en las diferentes plataformas, con Twitter como una de las más activas. Aunque tiene muchos años de existencia, sigue siendo muy demandada por los aficionados para informarse sobre su equipo y los rivales.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	65/160



En el caso del Sevilla, aparte de los distintos perfiles en varios idiomas en Twitter, los periodistas deportivos también han mencionado al canal de Youtube como otra baza importante en la comunicación digital. El departamento está empleando numerosos recursos y personal para esta red social, pues está generando mejores resultados que la tradicional televisión. Es más, desde que decidiera dar el salto al entorno digital, comunicativamente hablando, el club ha contratado a reconocidos profesionales con experiencia en la gestión de medios digitales, con el objetivo de posicionarse internacionalmente desde sus cuentas oficiales. Varios entrevistados han comentado que esta estrategia era necesaria en una entidad del nivel que tiene el Sevilla. Ramón Román cree que este salto digital ha tardado mucho en producirse, pues no estaban viendo el verdadero potencial de las redes sociales como recurso comunicativo. Durante su intervención ha mostrado su sorpresa al respecto, ya que el Sevilla F.C. sí fue de los pioneros en la creación de medios tradicionales como la televisión y la radio.

La demora inicial en la comunicación digital se compensa con el esfuerzo actual, pues se están promoviendo acciones con *tiktokers* y *youtubers*. Esta iniciativa ha nacido con la idea de llegar a los segmentos de edad más jóvenes, para que conozcan en profundidad las instalaciones y actividades del club de una forma acorde a las tendencias actuales y, de esta forma, obtener seguidores entre las nuevas generaciones. Aun así, algunos han comentado que el Sevilla F.C. debe seguir desarrollando esta vía.

Además, en el apartado de la comunicación 2.0 también ha surgido el tema de los fichajes de Kiyotake y “Chicharito” Hernández, pues tuvieron su repercusión en redes. Según Juan Manuel Ávila, estas dos incorporaciones también formaban parte de una estrategia al margen de lo rigurosamente deportivo. Como ya se ha explicado, el impacto entre los usuarios de redes sociales en sus respectivos países fue abrumador y se consiguieron numerosos seguidores tanto en Japón como en México. Un ejemplo más reciente es el de “Papu” Gómez en Argentina, donde tiene mucho seguimiento y prestigio desde que se convirtió en un fijo con la selección de Argentina.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	66/160



Seguidamente, y a modo de resumen sobre todo lo expuesto hasta ahora, los periodistas han comentado en qué posición se encuentra actualmente la marca Sevilla Fútbol Club. Las distintas valoraciones han sido casi idénticas, pues todos han afirmado que se ha convertido en una marca mundialmente conocida que se está abriendo a nuevos mercados en diferentes partes del mundo para generar mayores ingresos económicos.

No obstante, estiman que sigue en vías de expansión y aún tiene mucho margen de mejora. De hecho, actualmente tiene potencial suficiente en cuanto a recursos y profesionales para dar el salto cualitativo que necesita y así aumentar su influencia en el fútbol mundial. Está en el momento justo tras encadenar varias clasificaciones consecutivas para la Champions League, pues esta es la clave para asentarse. Por lo tanto, el factor deportivo sigue siendo primordial para obtener visibilidad y reconocimiento a nivel internacional.

Sin embargo, como ya se ha explicado, los entrevistados han coincidido en que el Sevilla F.C. sigue uno o dos niveles por debajo de las grandes marcas futbolísticas como el Real Madrid o el Manchester. Alguno ha apuntado que incluso sigue superado por el Atlético de Madrid.

En cuanto a las peculiaridades de la marca y su éxito, hay quien ha comentado que tiene una característica peculiar que la define a la perfección. Se trata de la forma en la que el club ha sabido compaginar su dimensión local con la internacional. El Sevilla F.C. está vinculado con una ciudad histórica de gran atractivo turístico. A su vez, los numerosos partidos internacionales que disputa el equipo atraen público de otros países que genera ingresos en la ciudad, además de la visibilidad que se consigue con los títulos obtenidos. Por lo tanto, ciudad y club se retroalimentan para fortalecer sus respectivas marcas.

Por último, las entrevistas a los periodistas también han ahondado en el papel del aficionado local tras la evolución del club durante este siglo. En este sentido, también han coincidido con las opiniones de los aficionados al afirmar que la conversión de los clubes de fútbol en sociedades anónimas deportivas también ha

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	67/160	

transformado a los aficionados, por lo general, en clientes de estas nuevas empresas. Las decisiones son responsabilidad del consejo de administración y los grupos accionariales que controlan la entidad.

A pesar de estos cambios en la gestión, los periodistas comparten la opinión de que se puede mantener el sentimiento de pertenencia de los seguidores locales. Incluso beneficia al desarrollo del club, al menos en el caso del Sevilla F.C. La entidad cuenta con la táctica de vender la imagen de una afición comprometida que alienta a su equipo en los buenos y malos momentos, siempre va a estar ahí porque para el conjunto es una tradición arraigada y heredada de sus antepasados. Del mismo modo, y empresarialmente hablando, el club necesita estar asentado en su entorno más cercano para expandirse. Por tanto, los periodistas deportivos piensan que solo cambiarán algunos aspectos leves, como el peso estratégico del aficionado local en el presupuesto, ya que los abonos cada vez repercuten menos e interesa más que los partidos sean seguidos por millones de seguidores desde las retransmisiones de televisión, pues generan mayores ingresos por los derechos televisivos. Sin embargo, la afición local que acude al estadio también forma parte del espectáculo y potencia la imagen del club con su apoyo incondicional.

El resultado de todo, según lo extraído de las entrevistas, es que el Sevilla F.C. necesita la globalización actual para expandirse, pero no puede dejar atrás la figura del aficionado local porque perdería las señas de identidad tan características de la institución. Roberto Arrocha lo ha explicado con una frase que define a la perfección esta forma de ser en el Sevilla Fútbol Club: “Se puede crecer de Sevilla para el mundo, pero no cambiar la doctrina o la forma que te ha hecho crecer y entender la vida”.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	68/160



6. Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos gracias a las aportaciones de los aficionados sevillistas y de los profesionales de la comunicación, la investigación ha llegado a una serie de deducciones que se exponen a continuación. Aunque la intención inicial era profundizar más aún tras obtener muestras de los responsables del club que se consideraban básicas, las limitaciones surgidas al no poder contactar con todos ellos han reenfocado este trabajo para dar respuesta a las preguntas planteadas.

Lo primero de todo es aclarar que la expansión internacional del Sevilla Fútbol Club tiene como base los triunfos deportivos logrados desde principios del siglo XXI, especialmente a nivel europeo con los seis títulos de la UEFA Europa League. Otra de las claves deportivas ha sido el hecho de fichar futbolistas extranjeros con los que el club ha aprovechado para adaptar su mensaje a los países de procedencia de una buena parte de ellos, adquiriendo de esta forma nuevos seguidores y presencia en varias partes del mundo. Marruecos, Argentina, Brasil y Japón han sido algunos de los casos más destacados.

Institucionalmente hablando, la ley de Sociedades Anónimas Deportivas impulsó un cambio de mentalidad para asegurar la solidez financiera y llevar a cabo una necesaria modernización de sus departamentos según los requisitos empresariales actuales. Entre ellos, cabe destacar los de comunicación y *marketing*, cuyas aportaciones han potenciado el salto internacional de la marca Sevilla F.C. con una estrategia comunicativa basada en vender el modelo de éxito empleado por el club. Es más, los éxitos deportivos y la comunicación se retroalimentan. El segundo factor depende de los logros obtenidos por el equipo para que sea efectivo, pero la sociedad necesita al departamento especializado en comunicación para vender internacionalmente todo lo que han conseguido recientemente.

Para alcanzar la eficacia comunicativa, ha sido necesaria una profesionalización del departamento de comunicación durante los últimos 20 años, contratando a

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	69/160	

reconocidos profesionales en diversos campos del sector. Esta iniciativa ha dado origen a los medios oficiales que actualmente se gestionan desde el club. Aunque aún tienen margen de mejora, cumplen con las expectativas de los aficionados para que estos puedan informarse sobre la actualidad de su equipo. Las consecuencias positivas de estos medios propios quedan demostradas al observar que todos son muy demandados por los aficionados locales y extranjeros, que tienen a su disposición todo tipo de información y contenidos de entretenimiento.

Sobre ello, la digitalización ha resultado esencial porque abre nuevas vías de expansión, gracias a las posibilidades que ofrecen las redes sociales para llegar a todas las regiones del mundo. Facebook, Instagram, Twitter y Youtube son los canales más valorados en el Sevilla para conseguir el objetivo marcado. Los seguidores tienen a su disposición perfiles en varios idiomas como fuentes de información, especialmente con los correspondientes de español e inglés en Twitter. Sin embargo, en el resto de zonas del mundo se demanda mayor contenido en otros idiomas, tarea pendiente en la que está trabajando el club para seguir potenciando su difusión.

Lo cierto es que la tardanza inicial para dar el salto digital está siendo paliada con grandes recursos logísticos y humanos para afianzar la posición del Sevilla F.C. en las redes sociales. De hecho, el departamento de comunicación está empleando mayor ahínco en potenciar sus medios digitales porque están obteniendo resultados más positivos que las tradicionales emisoras de radio y televisión. Estos esfuerzos han incorporado acciones específicas con las que llegar, sobre todo, a segmentos de edad más jóvenes. Entre las más recientes se incluyen la invitación a *youtubers* y *tiktokers* para visitar el estadio.

A su vez, la estrategia de comunicación se refuerza con símbolos característicos como el Himno del Centenario, pues se trata de una composición musical que cuenta la historia del club. Su buena acogida dentro y fuera del ámbito futbolístico ha expandido la marca Sevilla Fútbol Club por todo el mundo. También hay que sumar la vinculación con el propio municipio de Sevilla, pues se ha convertido en uno de los destinos turísticos de moda. Ciudad y club se benefician

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	70/160	

mutuamente, pues la primera atrae turistas y el segundo aporta visibilidad con sus títulos y partidos internacionales a los que acuden aficionados de otros puntos de Europa, con lo que eso conlleva en cuanto a ingresos económicos para ambas partes.

Otras acciones que han favorecido al posicionamiento mundial del Sevilla han sido los contratos de patrocinios con empresas internacionales y los acuerdos tanto comerciales como deportivos con entidades y escuelas de fútbol de varios países. Gracias a ello, se ha ampliado el poder de influencia hasta zonas estratégicas donde al club le conviene estar presente por lo que supone para su prestigio y economía. Por unas u otras razones, el norte de África, la India, Sudamérica o el sur de Europa son algunas de las regiones donde más repercusión está logrando actualmente.

Todos estos procesos y acciones han posicionado a la marca Sevilla Fútbol Club en el panorama futbolístico mundial. No obstante, aún tiene bastante margen de crecimiento, pues está situada por debajo de grandes empresas deportivas como Real Madrid, F.C. Barcelona o Manchester United, pero cuenta con recursos suficientes para aumentar su reputación. Así lo demuestra el Informe *Football 50* 2021, que sitúa a los tres grandes mencionados como las marcas de clubes de fútbol más valiosas. En cambio, el Sevilla F.C. aún ocupa el puesto 23 de la lista pero ha experimentado un crecimiento del 12 por ciento, por lo que está en un momento clave para seguir escalando posiciones gracias a los resultados deportivos, sobre todo si consigue estar presente con asiduidad en una competición de la envergadura de la UEFA Champions League.

En el caso particular del Sevilla, la expansión internacional sienta una base adicional en su afición más cercana, pues el público que acude al estadio forma parte del espectáculo y de la idiosincrasia de la entidad, demostrando un apoyo absoluto que ha sido heredado de generación en generación. Pese a todo, el club debería tener más en cuenta a la figura del aficionado como pilar en la toma de decisiones y no solo como simples clientes, para así afianzar a su público y llegar a otros nuevos. La afición no culpa a la globalización actual del deporte como

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	71/160



condicionante que perjudique al sentimiento de pertenencia del seguidor local, considera que es más peligrosa la transformación de los clubes en empresas deportivas y la evolución en las relaciones que supone. Más bien identifica la globalización como un elemento primordial para vincular a los aficionados del fútbol en todo el mundo y que estos puedan compartir la querencia por sus respectivos equipos.

En cambio, el peligro real del fútbol negocio es el de atraer al público joven. Las causas son los horarios actuales de los partidos con vistas a obtener espectadores de todo el mundo a la vez, la falta de acciones que fomenten la cercanía con los jugadores y la diversidad de contenidos de entretenimiento que desvían la atención de niños y jóvenes. Este problema se acentúa en el Sevilla F.C. teniendo en cuenta la importancia del legado generacional, por lo que su directiva lo está trabajando recientemente con una estrategia comunicativa adaptada a las tendencias actuales, como la ya mencionada que implica la participación de *youtubers* y *tiktokers*.

Sí están más desarrolladas las iniciativas para conectar con el público extranjero, el cual ha encontrado multitud de facilidades para seguir al equipo desde sus medios oficiales y acudir a los partidos en el Ramón Sánchez-Pizjuán. Así lo demuestra la aceptación que ha supuesto las creaciones de los carnés Rojo y Blanco para ganar nuevos socios más allá de los que tienen su abono anual para acceder al estadio. Todo ello sin repercutir negativamente en el aficionado local, pues supone un elemento añadido para la buena acogida que perciben aquellos que vienen de fuera. No obstante, se deberían crear experiencias más inmersivas que estrechen los lazos de vinculación.

Por lo general, y en relación con el enfoque que el club sigue al respecto, son los países de procedencia de los componentes de la plantilla o donde se han realizado importantes acuerdos comerciales y/o deportivos lo que marcan el crecimiento del número de seguidores en una u otra región del mundo.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	72/160



La evolución experimentada por el Sevilla F.C. durante las últimas décadas, sobre todo en su departamento de comunicación, también ha provocado cambios en su relación con los medios de comunicación deportivos, principalmente los que siguen habitualmente su actualidad desde el ámbito local. Aunque se ha perdido el contacto directo para concertar las entrevistas con los futbolistas y ciertos privilegios en favor de los medios de comunicación del propio club, este se organiza actualmente de tal forma que facilita la labor periodística, en líneas generales, mediante la igualdad de oportunidades para todos los profesionales que informan sobre su trayectoria.

Los cambios en la relación corresponden al lógico estatus por el crecimiento de la entidad, pues necesita una mejor organización para trasladar su mensaje y contactar con los medios deportivos. De esta forma se demuestra una imagen de club serio donde los roles están muy definidos en cada especialidad.

Es cierto que los medios del club compiten con los generales y parten con la ventaja de acceder de primera mano a las entrevistas y exclusivas que surgen desde la entidad. A pesar de todo, cada uno aporta visiones diferentes y eso repercute en el consumo del aficionado, quien acude a uno u otro dependiendo del tipo de información que desee. Mientras los medios oficiales le garantizan la primera información de todas las novedades, el resto de los medios deportivos aportan un enfoque más objetivo donde se analizan tanto los aspectos positivos como los negativos, más allá del mensaje orquestado por el club. Cada uno aporta una visión distinta que el aficionado aprovecha para contrastar o elegir según le convenga en ciertos momentos.

En lo que respecta a la prensa y cadenas extranjeras, son las mayores beneficiadas por la nueva organización del Sevilla F.C. La profesionalización del departamento de comunicación les ha proporcionado un acceso más eficiente a la vida del club y, en su caso, han encontrado mayores facilidades para realizar entrevistas cuando lo requieren. Su aportación supone un valor añadido para lanzar la marca y el modelo de éxito internacionalmente. Los temas que más llaman la atención de los medios foráneos son los partidos importantes, como los

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	73/160	

de Champions League y las finales europeas, además de la gestión de Monchi y los fichajes de gran repercusión mediática. Siguiendo con esta última causa, la demanda de información internacional depende en buena parte de las nacionalidades de sus futbolistas.

El nuevo contexto del club también ha favorecido el contacto frecuente entre estos periodistas extranjeros y los locales. Las redes sociales han propiciado este *networking* entre profesionales de la comunicación, así como el contacto directo durante las ruedas de prensa y los partidos.

Según lo expresado en los últimos párrafos, la relación del club con los medios de comunicación está considerada como muy buena. La directiva los entiende como aliados para proyectar su imagen y actúan como intermediarios entre ella y la afición. Por otro lado, gestiona la presión que ejercen los periodistas según los resultados para seguir superando objetivos marcados. La estima positiva queda demostrada reconociendo su labor periodística, más allá del contacto profesional, con actos de homenaje y entrega de premios.

En definitiva, el Sevilla Fútbol Club se encuentra en su momento de mayor expansión internacional y prestigio tanto deportivo como institucional. Como ha declarado su director de negocio, Jorge Paradela, es “una marca global” (Fernández, 2021). Pese a todo, el nivel deportivo está varios niveles por encima del empresarial y deben seguir realizando acciones que aumenten la expansión internacional para equilibrar la balanza. El propio artículo de Fernández incluye las propuestas del nuevo director de negocio para conseguirlo: "Consolidar la estrategia internacional del club, de patrocinios a largo plazo; desarrollar una estrategia de sostenibilidad; queremos seguir evolucionando los medios del club; queremos movilizar el área social...". Por consiguiente, los medios de comunicación propios y ajenos y la afición de cualquier procedencia se incluyen también como pilares de esta estrategia, pues cada uno de ellos ha aportado, en su medida correspondiente, para que el club llegue a su nivel actual. Eso significa que las relaciones de la institución y su departamento de comunicación con la figura del aficionado y los medios de comunicación deportivos seguirá

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	74/160



evolucionando a medida que la marca crece y se expande mundialmente, pues deben seguir formando parte de la construcción del futuro Sevilla.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	75/160



7. Referencias

Arrocha, R. (2020). La mejor ventana para mostrarse al mundo. *Orgullo de Nervión* [Internet]. 22 de septiembre. Disponible en: <https://sevilla.abc.es/orgullodenervion/noticias-sevilla-fc/sevi-mejor-ventana-paramostrarse-mundo-202009212324_noticia.html> [Acceso el 16 de junio de 2021].

Blanco, M. y Forcadell, F. J. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 36-61.

Bogotá, J. D. (2018). City Football Group: El modelo de negocios que se toma el mundo del fútbol. *LatinAmerican Post*. [Internet] Disponible en: <<https://latinamericanpost.com/es/23649-city-football-group-el-modelo-de-negocios-que-se-toma-el-mundo-del-futbol>> [Acceso el 7 de abril de 2021].

Bracero, F. (2018). El 92% de los usuarios españoles se conecta a internet a través del móvil. *La Vanguardia* [Internet]. 7 de marzo. Disponible en: <<https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20180307/441323800422/movil-internetonline-egm.html>> [Acceso el 2 de junio].

Campaña Cordiality | Sevilla FC (2021) [Internet] Disponible en: <<https://www.sevillafc.es/campana-cordiality>> [15 de noviembre de 2021].

Castaño, M.A., Carrillo, C., Martínez, M.E., Arnau, J., Ríos, M.I. y Nicolás, M.D. (2017). *Guía Práctica de Grupos de Discusión para principiantes*. Murcia: Universidad de Murcia.

City Football Group (2019) [Internet] Disponible en: <<https://www.cityfootballgroup.com/>> [Acceso el 23 de marzo de 2021].

Córdoba, J. (2009). Turismo, desarrollo y disneyzación: ¿Una cuestión de recursos o de ingenio? *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM*, (70), pp. 33-54.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	76/160	

eLaLiga Santander (2020) [Internet]. Disponible en: <<https://www.elaliga.gg/>> [Acceso el 8 de mayo de 2021].

Equipo Sevilla FC (2021) [Internet]. Disponible en: <<https://www.transfermarkt.es/fcsevilla/kader/verein/368>> [Acceso el 19 de junio de 2021].

Ezlon Agency (2021). Los clubes más ganadores del mundo a nivel internacional. *Marketing Registrado* [Internet]. 11 de febrero. Disponible en: <https://www.marketingregistrado.com/futbol/2021/02/31334_los-clubes-masganadores-del-mundo-a-nivel-internacional/> [Acceso el 29 de abril de 2021].

Fernández, A. (2021). Ocampos se queda sin Copa América y el Sevilla respira. *Marca* [Internet]. 11 de junio. Disponible en: <<https://www.marca.com/futbol/sevilla/2021/06/11/60c30e1f46163f35358b460f.html>> [Acceso el 19 de junio de 2021].

Fernández, A. (2021). "El Sevilla es una marca global, queremos estar en el top-15 mundial". *Marca* [Internet]. 14 de noviembre. Disponible en <<https://www.marca.com/mundo-marca/sportweekend/2021/11/14/619103b346163f52208b45b2.html>> [Acceso el 21 de noviembre de 2021].

Fernández, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?. 7*. Barcelona: Universitat de Barcelona. Institut de Ciències de l'Educació. Secció de Recerca.

Flames, A.B. (2012). *Trabajo de Grado Cuantitativo y Cualitativo (Orientación para la presentación de trabajos de Grado)*. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.

Fundación Sevilla FC (2021) [Internet]. Disponible en: <<https://sevillafc.es/elclub/fundacion>> [Acceso el 14 de junio de 2021].

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	77/160	

Gallego, J.R. (2018). Cómo se construye el marco teórico de la investigación. *Cadernos de Pesquisa* [Internet]. 48 (169), Julio-Septiembre. [Acceso el 1 de agosto de 2021].

García, B. (2019). Los otros goles del mediático Chicharito. *El Desmarque* [Internet]. 6 de septiembre. Disponible en: <<https://eldesmarque.com/sevilla/sevilla-futbolclub/1170386-chicharito-marketing-sevilla>> [Acceso el 19 de junio de 2021].

García, E.M. (2014). *El Marketing en el Fútbol*. [Trabajo Fin de Grado]. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

García, R. (2020). Glocal, pensar de manera global y actuar de manera local. *EXE Edu. | Digital Business School* [Internet]. 27 de marzo. Disponible en: <<https://exe.education/formacion-empresas/glocal-global-local/>> [Acceso el 12 de abril de 2021].

Ginesta, X. (2008). Comunicación Corporativa y fútbol en la era de las TIC: los casos del FC Barcelona, Sevilla FC y RC Recreativo de Huelva. En Sabés, F. y Verón, J.J. (eds.). *Internet como sinónimo de convergencia mediática y tecnológica*, 27 y 28 de marzo, Huesca. Zaragoza: Asociación de la Prensa de Aragón, pp. 153-170.

Ginesta, X. (2010). Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, (16), pp. 145-166.

Ginesta, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y Sociedad*. 24 (1), pp. 14-66.

Ginesta, X. (2018). De los clubes de fútbol a las empresas de fútbol. Cinco claves para entenderlo. *The Conversation* [Internet]. 16 de octubre. Disponible en: <<https://theconversation.com/de-los-clubes-de-futbol-a-las-empresas-de-futbol-cincoclaves-para-entenderlo-104965>> [Acceso el 5 de mayo de 2021].

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	78/160	

Gómez, S., Martí, C. y Opazo, M. (2008). *Características estructurales de las organizaciones deportivas: diferenciación de los clubes de fútbol profesional de élite en España*. (DI-751). Barcelona-Madrid: IESE Business School-Universidad de Navarra.

Gómez, S., Opazo, M. y Barios, M. (2011). *UEFA Champions League: el éxito de una estrategia empresarial y deportiva*. (DI-92). Barcelona-Madrid: IESE Business School-Universidad de Navarra.

González, M.E. (2003). La configuración del fútbol español como deporte espectáculo. *EF Deportes* [Internet]. Noviembre, (33). Disponible en <<https://www.efdeportes.com/efd66/espect.htm>> [Acceso el 9 de mayo de 2021].

Guerrero, E. y Moral, A.M. (2018). Los grupos de discusión como una experiencia de investigación evaluativa para el alumnado en prácticas de Educación Social. *RES, Revista de Educación Social*, (26) enero-junio, pp. 177-186.

Heinemann, K. (1994). El deporte como consumo. *Apunts: Educación Física y Deportes*, (37), pp. 49-56.

Iglesias, C. y Moncada, J. (2021). Los clubes de fútbol más ricos del mundo. *Deloitte Spain* [Internet]. 26 de enero. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/ranking-clubes-futbol-mas-ricos.html>> [Acceso el 29 de abril de 2021].

Jaramillo, J.F. y Romero, S. (2014). *El negocio del fútbol* [Trabajo Fin de Grado]. Sevilla: Universidad de Sevilla.

La Jugada Financiera (2017). El Sevilla FC busca aprovechar en Japón la oportunidad de mercado que le abrió Kiyotake. *La Jugada Financiera* [Internet].

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	79/160	

26 de mayo. Disponible en: <<http://lajugadafinanciera.com/sevilla-fc-japon-kiyotake/>> [Acceso el 19 de junio de 2021].

LaLiga (2021) [Internet]. Disponible en: <<https://www.laliga.com/>> [Acceso el 1 de junio de 2021].

Lara, L. (2015). Bosman, el hombre que cambió el fútbol. *Marca* [Internet]. 14 de diciembre. Disponible en: <<https://www.marca.com/futbol/futbol-internacional/2015/12/14/566e7cdf22601de1138b461a.html>> [Acceso el 19 de abril de 2021].

Lobillo, G. (2016). La evolución de las redes sociales como medios propios en los clubes de fútbol profesionales de la LFP. En Aguilar, M.A. (coord.). *II Encuentro de Expertos en Tecnología para el Aprendizaje*, Caracas. Caracas: Universidad Metropolitana, pp. 252-264, cap. XIV.

Lobillo, G. (2018). Desarrollo comunicacional en los clubes de fútbol españoles. Estudio de caso: Sevilla FC. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (riccafd)*, 7 (1) febrero, pp. 34-46.

Lobillo, G. 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, pp. 195-214.

Margarit, I. (2019). Los orígenes del fútbol. *La Vanguardia* [Internet]. 12 de septiembre. Disponible en: <<https://www.lavanguardia.com/historiayvida/mas-historias/20180706/47311166091/los-origenes-del-futbol.html>> [Acceso el 18 de marzo de 2021].

Marín, E., Rincón, A. y Morales, O. (2003). El manual de publicación APA al alcance de todos. *Educere, artículos arbitrados*, 7 (23) octubre-noviembre-diciembre, pp. 343-352.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	80/160	

Martín, J. M. (2018). El Caso Bosman: La revolución del fútbol. *Memorias del Fútbol* [Internet]. 21 de agosto. Disponible en: <<https://memoriasdelfutbol.com/ley-bosmanfichajes/>> [Acceso el 19 de abril de 2021].

Martínez, R. y Díez, R. (2016). La Responsabilidad Social corporativa (RSC) en el fútbol profesional: estudio de la percepción de los aficionados. En Rúas, J., Martínez, V.A., Rodríguez, M.M., Puentes, I., Yaguache, J. y Sánchez, E. (eds.). *De los medios y la comunicación de las organizaciones a las redes de valor*, 15 y 16 de septiembre de 2016, Quito. Quito: Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación (XESCOM) y los Departamentos de Ciencias de la Comunicación y Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), pp. 1361-1376, cap. 4.

Masià, V. (2013, febrero). Sevilla F.C. y 1890. *La Futbolteca*. [Internet] Disponible en: <<http://lafutbolteca.com/sevilla-f-c-y-1890/>> [Acceso el 19 de marzo de 2021].

Matos, Z.C. y Matos, C. (2012). La construcción del marco teórico en la investigación educativa. Apuntes para su orientación metodológica en la tesis. *Revista Electrónica EduSol*, 10 (31) abril-junio, pp. 1-14.

Mayorga, S. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de *branding* en los clubes LFP en España. *Cuadernos.info* [Internet]. (34), pp. 93-102. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.7764/cdi.34.580>> [Acceso el 20 de mayo de 2021].

Micaletto, J.P. y Cano R. (2018). Relaciones públicas y Juego de Tronos: la imagen del Sevilla Fútbol Club, S.A.D. tras la visita de los actores al Sánchez Pizjuán. *ZER*, 23 (44) marzo, pp. 31-47.

Olabe, F. (2010). Aproximación a la gestión comunicativa de los clubes de fútbol profesionales en España. En Carretón, M.C. y Ordeix, E. (coord.). *Las relaciones*

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	81/160	

públicas en la sociedad del conocimiento. Alicante: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP), pp. 235-251.

Oleart, A. (2012). Historia del Football (II): La profesionalización del fútbol. *La Media Inglesa* [Internet]. 12 de febrero. Disponible en: <<http://www.lamediainglesa.com/articulo/historia-del-football-ii-la-profesionalizaciondel-futbol>> [Acceso el 12 de mayo de 2021].

Palco23 (2016). El jugador japonés Kiyotake da su primer socio regional al Sevilla FC.

Palco23 [Internet]. 15 de septiembre. Disponible en: <<https://www.palco23.com/clubes/el-jugador-japones-kiyotake-da-su-primer-socioregional-al-sevilla>> [Acceso el 19 de junio de 2021].

Palco23 (2021). El Sevilla FC amplía miras: pone un pie en India con el Bengaluru United. *Palco23* [Internet]. 18 de enero. Disponible en: <<https://www.palco23.com/clubes/el-sevilla-fc-amplia-miras-pone-un-pie-en-india-con-el-bengaluru-united>> [Acceso el 19 de junio de 2021].

Plantilla de Sevilla FC – Temporada 16/17 (2016) [Internet]. Disponible en: <https://www.transfermarkt.es/sevilla-fc/startseite/verein/368/saison_id/2016> [Acceso el 19 de junio de 2021].

ReasonWhy (2021). Real Madrid, F.C. Barcelona y Manchester United, las tres marcas de clubes de fútbol más valiosas de 2021. *ReasonWhy* [Internet]. 17 de mayo. Disponible en: <<https://www.reasonwhy.es/actualidad/brand-finance-marcas-clubes-futbol-masvaliosas-2021>> [Acceso el 30 de noviembre de 2021].

Robertson, R. y Giulianotti, R. (2006). Fútbol, Globalización y Glocalización. *Revista Internacional de Sociología (RIS)* [Internet]. Septiembre-diciembre, 64 (45), pp. 9–35. Disponible en: <<https://doi.org/10.3989/ris.2006.i45.14>> [Acceso el 21 de marzo de 2021].

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	82/160	

Robinson, M. y Escoda, R. (directores). (2020, 28 de mayo). *Informe Robinson* [Emisión de televisión]. Madrid: Movistar TV.

Sánchez, L.C. (2006). ¿Son compatibles el "bolsillo" y el "corazón"? El caso de las sociedades anónimas deportivas españolas. *Revista de Contabilidad y Tributación*, 66 (283), pp. 131-171.

Santos, E. (2020). Monchi: "La repercusión económica y mediática de la 'marca Maradona' no tiene parangón". *Expansión* [Internet]. 27 de noviembre. Disponible en: <<https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2020/11/27/5fc02448e5fdea722b8b4599.html>> [Acceso el 19 de junio de 2021].

Santos, J. (2015). El día que el Sevilla ganó al Boca Juniors en La Bombonera. *El Decano Deportivo* [Internet]. 24 de marzo. Disponible en: <<https://elcorreoweb.es/deportes-sevilla/el-dia-que-el-sevilla-gano-al-boca-juniors-en-la-bombonera-BJ139762>> [Acceso el 19 de junio de 2021].

Sevilla FC / *Facebook* (2009) [Internet]. Disponible en: <<https://www.facebook.com/sevillafc>> [Acceso el 14 de junio de 2021].

Sevilla FC (@sevillafc) · *Fotos y vídeos de Instagram* (2011) [Internet]. Disponible en: <<https://www.instagram.com/sevillafc/>> [Acceso el 14 de junio de 2021].

Sevilla Fútbol Club (@SevillaFC) / *Twitter* (2010) [Internet]. Disponible en: <<https://twitter.com/SevillaFC>> [Acceso el 14 de junio de 2021].

Toledano, J. (2016). *Los medios propios de los clubes de fútbol* [Trabajo Fin de Grado]. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Vande, P. (2019). La expedición del fútbol español a la periferia de Teherán y otros rincones del mundo. *EL PAÍS* [Internet]. 29 de mayo. Disponible en: <https://elpais.com/deportes/2019/05/28/es_laliga/1559060344_500313.html> [Acceso el 10 de abril de 2021].

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	83/160	

Wall Street Journal (2016). Cómo Juego de Tronos se convirtió en el fenómeno más viral de la televisión. *Expansión* [Internet]. 22 de abril. Disponible en: <<https://www.expansion.com/sociedad/2016/04/22/5717a54146163f545d8b466d.html>> [Acceso el 19 de junio de 2021].

Web Oficial / Sevilla FC (2021) [Internet]. Disponible en: <<https://sevillafc.es/>> [Acceso el 14 de junio de 2021].

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	84/160



Anexos

Grupo de debate con aficionados

1. Más allá de los éxitos deportivos, ¿qué tipo de acciones han sentado los pilares de la internacionalización del club desde vuestro punto de vista?

Aficionado local 1 (AL 2)

Entiendo que la internacionalización del Sevilla Fútbol Club viene de la mano de los éxitos deportivos. Por mucho que tú quieras expandirte a nivel internacional, es complicado si no eres conocido por tus éxitos en las competiciones. Al estar relacionado con el Deporte, creo que influye.

Sí es cierto que el Sevilla ha aprovechado esos éxitos deportivos. Hemos jugado torneos importantes de pretemporada en Estados Unidos, en Asia, en países de Europa... y no cabe duda de que eso se debe a que el club ha sabido aprovechar esos éxitos. En fútbol, es complicado que seas conocido fuera de tu país si no tienes éxitos deportivos. En eso, la Premier sí nos lleva años de ventaja porque vendieron muy bien su liga en esos países.

Sin embargo, el Sevilla ha logrado algo que no ha hecho ningún otro equipo y en poco tiempo. De ahí viene su internacionalización.

Aficionado extranjero 1 (AE 1)

Desde mi punto de vista como aficionado inglés, que sigo el club muy de cerca y voy a menudo a Sevilla para ver partidos, creo que influye este hecho de que las entradas para la gran mayoría de partidos puedan comprarse desde fuera de España mediante el contacto directo con el club, no solo desde los servicios de terceros para la venta de entradas. Esto es muy importante para que no se incurran en costes adicionales.

También existen canales no oficiales de habla inglesa, como el foro Monchi's Men. Son una excelente forma de que los aficionados

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	85/160	

angloparlantes se relacionen entre sí durante la temporada. La reciente introducción del podcast en inglés por parte del club también ayuda a generar ese compromiso.

A ello debemos añadir la repercusión internacional de un símbolo como el Himno del Centenario y la consecución de la primera Copa de la UEFA.

Aficionado local 2 (AL 2)

Quizás, recojo un poco el guante de mis compañeros. Estoy de acuerdo en que los éxitos deportivos son necesarios para tener repercusión internacional y creo su internacionalización vienen de esos logros. Además, creo que la propia particularidad de la historia del Sevilla nos ha ayudado a tener más presencia internacional.

Me explico: si bien es cierto que el Sevilla era un equipo con participación en Europa, es cierto que no tenía ese bagaje como tiene hoy en día. El Sevilla venía de unas participaciones discretas en Europa y esa historia de club fuerte a nivel nacional pero no tanto a nivel internacional, que se refuerza y hace buenas actuaciones durante una serie de años. Poco a poco va haciéndose fuerte y finalmente consigue su primer triunfo a nivel europeo. Eso caló mucho a nivel internacional.

No sé si recordáis que estuvo muy cerca del año del centenario, donde salió el Himno del Centenario, que tuvo muy buena acogida entre la afición sevillista y el resto de aficionados al fútbol. Creo que todo ese movimiento acompañó al primer éxito internacional, aquella UEFA. Eso ayudó a que las aficiones de otros países simpatizaran con la historia del Sevilla. A partir de ahí, lo que dice el otro aficionado local. Empezaron a sucederse los éxitos deportivos y el Sevilla pasó a mantenerse en esos puestos importantes en toda Europa.

También recojo el guante de lo que decía el Aficionado Extranjero 1. Tenemos la comodidad de venir a Sevilla. La ciudad tiene unas

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	86/160	

características fantásticas que la han convertido en uno de los destinos turísticos más importantes del mundo. Eso ayuda que vengan las aficiones. Si además tenemos una afición como la de Sevilla, con unas cualidades muy acogedoras y que ayuda a que los visitantes se sientan bien recibidos, eso ayuda a que los aficionados de otros países se sientan acogidos y cómodos. También las facilidades en la venta de entradas, eso invita a venir al aficionado extranjero y que quiera volver. Dará buena opinión de la afición sevillista.

Además, creo que hemos sabido hacerlo bien porque hemos aprovechado esas participaciones en competiciones internacionales para que la afición sevillista también viaje. Yo considero que la afición sevillista es bastante viajera. Conozco mucha gente y yo mismo he viajado bastante fuera de España para ver al Sevilla. Cuando viajamos, somos una afición que disfruta del fútbol y paseando las ciudades que visitamos. No damos problemas, sino todo lo contrario. Entramos en contacto con las aficiones contrarias y tenemos actos de hermanamiento. Como decía el Aficionado Local 1, el club ha mantenido una táctica de intentar acercar el club a otros aficionados con partidos de exhibición, campeonato fuera de España... Yo tuve la ocasión de viajar recientemente a Tanzania y allí se acordaban de cuando el Sevilla jugó contra el Simba, uno de los equipos destacados de allí. A mí me sorprendía mucho, no sabía hasta qué punto había calado ese partido que jugamos allí y había tenido bastante acogida. En ese sentido, la política del club ha sido bastante acertada y ha sabido trabajar esa internacionalización.

Aficionado extranjero 2 (AE 2)

Contribuyen muchos factores, incluyendo el deportivo: estilo de juego, la afición, que yo considero la mejor del mundo desde la distancia...

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	87/160	

Además, influye que existan diferentes nacionalidades en la plantilla. Por ejemplo, en África ha tenido mucha influencia la actual presencia de varios jugadores marroquíes y la etapa de Kanouté, que ganó el premio al mejor jugador africano.

Réplica

AL 2

El tema de los fichajes ayuda. De la gente que conozco de otros países, cuando piensan en LaLiga, siempre se acuerdan de todos los nacionales de ese país que juegan aquí. Ya lo hemos vivido con los jugadores japoneses, coreanos... La afición marroquí, por suerte, se ha aficionado porque hemos contado con muchos jugadores de Marruecos.

Además, el Sevilla se caracteriza a la hora de fichar jugadores extranjeros por sus muchas ventas pero también por sus muchas incorporaciones. Esa estrategia ayuda a que se vayan incorporando diferentes jugadores.

AL 1

Estoy totalmente de acuerdo. Cuando hablaba de los éxitos deportivos, me refería a tener buenos futbolistas y esos son los que gustan en todo el mundo. Si además la filosofía de fichajes, que comenta el Aficionado Local 2, ha sido excelente. Si tienes que reforzar la plantilla cada año, con una media de diez u 11 incorporaciones de diversos países. Esos futbolistas de diversos niveles en sus países hacen que el Sevilla sea más conocido.

Como decía al principio, los éxitos deportivos o los buenos futbolistas son los que te van expandiendo para hacerte conocido en todo el mundo. Todo ayuda.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	88/160	

AE 1

Estoy de acuerdo con todo. La internacionalización se debe, en gran medida, a la cultura de la afición, como también pasa en otros clubes. La conexión entre el club y los aficionados es, sin duda, la clave.

2. ¿La información desde los medios del club llega de manera correcta a los aficionados?

AE 1

Sí, las redes sociales del club son geniales y toda la información está muy actualizada. Tienes acceso a información de todo tipo y eso ayuda también a los aficionados que no hablan español para que puedan seguir todo lo que ocurre en el club.

Las publicaciones de Facebook y Twitter en inglés son fundamentales, aunque todavía utilizo el traductor de Google para algunas de las publicaciones que no están subidas en inglés. Eso provoca que no toda la información que uno espera pueda estar al alcance de su mano.

Tengo que destacar positivamente los correos electrónicos que envía regularmente el club, así como los de la peña oficial a la que pertenezco. Son acciones que también mantienen el compromiso de los aficionados extranjeros.

AL 2

Yo creo que hay que diferenciar la información que decía James, la que llega a través de medios modernos como las redes sociales en las que creo que el club realiza un gran y acertado esfuerzo para llegar al aficionado internacional, está yendo en detrimento de la información que recibe el aficionado local.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	89/160	

Os explico: creo que debería hacerse un mayor esfuerzo en fomentar la comunicación directa por vía email o de alguna otra forma con el socio del club. Creo que ahí se puede mejorar.

Sin embargo, estoy de acuerdo con el Aficionado Extranjero 1. Los esfuerzos que se están haciendo en redes sociales están teniendo muy buena acogida y luego no debemos olvidar que, para los aficionados que vivimos en la ciudad de Sevilla, tenemos tanto la radio como la cadena de televisión del club. Sin dejar de ser mejorables en ciertos aspectos, creo que hacen una labor muy importante. Yo, que no soy muy usuario de la televisión por falta de tiempo, sí es cierto que pongo muchas veces SFC TV porque tiene una serie de contenidos interesantes y eso se agradece. ¿Y qué decir de la radio del club? Esa sí la escucho bastante.

En definitiva, creo que sí se está aplicando una política acertada en la comunicación, aunque se podría mejorar.

AE 2

Pues depende de la región. La información en español e inglés es más fácil de transmitir, pero no llega bien a los países árabes. Sin embargo, actualmente existe un equipo del que formo parte y que estamos en coordinación con el director de comunicación, Jesús Gómez, y los profesionales del departamento de comunicación. Estamos en un proyecto para ayudar al club en los medios de comunicación en árabe.

Sobre ello, Twitter está siendo la red más trabajada, pero estamos planificando el salto a otras redes como Instagram.

AL 1

Estoy bastante de acuerdo con los que ha dicho el Aficionado Local 2. El club ha crecido en todos sus departamentos. Se ha ido profesionalizando y la verdad es que en la comunicación también se ha notado ese cambio a

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	90/160	

mejor. Tiene un organigrama perfectamente definido donde Jesús Gómez es el director de comunicación y le siguen unos profesionales magníficos. Todo eso llega a los aficionados.

Existen muchos aficionados que seguimos los medios de comunicación del club, radio y televisión. También en Twitter, donde el Sevilla es muy activo. Todos los días recuerda eventos, actualiza datos o noticias... Obviamente, aunque tú puedes seguir cualquier medio de comunicación como sevillista, las primicias de noticias siempre la van a tener los medios oficiales y el resto se hará eco. Por lo tanto, el sevillista siempre va a seguir más los medios oficiales.

Todo es mejorable. Si hablamos de Internet, es una que ha favorecido la globalización y llega a todo el mundo. La web, que dejaba mucho que desear, poco a poco la están mejorando en lo que a usabilidad se refiere. La emisora de televisión solo llega a Sevilla por TDT, la radio prácticamente igual. Todo eso influye en la expansión y la grandeza del club. Es decir, el club, de momento, va avanzando y estabilizándose en lo deportivo, pero también en otros departamentos como la comunicación. Tenemos mucho margen de mejora para llegar a estar a la altura de grandes clubes como Real Madrid o Barcelona.

Réplica

AE 1

Estoy completamente de acuerdo con todos los comentarios. El club inglés al que pertenezco también ha ido cambiando los aspectos de accesibilidad y comunicación, tratando siempre de mantener el contacto con el aficionado. Para eso hay que emplear mucho dinero en la comunicación porque es un ámbito esencial para que el club funcione y avance.

AL 2

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	91/160	

Como conclusión, me parecen muy interesantes los puntos de vista que han dado los compañeros. Los aficionados locales podemos dar nuestros puntos de vista como aficionados desde Sevilla, pero nos alegra que los aficionados extranjeros comenten que los medios del Sevilla F.C. lleguen internacionalmente desde vías como Twitter.

Por el contrario, como comentaba el Aficionado Extranjero 2, por ahí se puede avanzar y traducir el mensaje a más idiomas, fortaleciendo el departamento de internacionalización, pues la estrategia es llegar también a países que no sean angloparlantes. Quizás habría que mejorar esas comunicaciones con la gente que no habla inglés.

Por supuesto, y como ya he dicho, hay que mejorar también un poco las comunicaciones con el aficionado local.

3. ¿Cuáles son los puntos fuertes y los débiles de los medios de comunicación del Sevilla FC, según vuestro punto de vista?

AL 2

Quizás lo adelantábamos antes. Las fortalezas que le veo a los medios de comunicación del club es que creo que están haciendo un excelente trabajo en Twitter, que es donde yo me manejo un poco más. Creo que la estrategia es acertada y si el Aficionado Extranjero 1 nos dice que el Twitter en inglés también lo consiguen hacer interesante, pues mejor que mejor.

Luego, también creo que el Sevilla tiene, como decía anteriormente, la fortaleza de contar con los medios suficientes para mantener una emisora de radio y una cadena de televisión.

Por el contrario, estoy con el Aficionado Local 1 en que quizás se debería trabajar un poquito más para que esas televisión y radio llegaran de alguna forma a más aficionados y en cualquier lugar de España se pueda oír o ver.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	92/160	

Yo, por ejemplo, alguna vez que he querido acceder desde fuera de Sevilla a la televisión del club a través de la página web, pues he tenido problemas. Además, da muchísimos errores a la hora de ver o intentar acceder a contenido que se haya grabado para verlo después. Es muy muy complejo, por no decir imposible, y quizás habría que trabajar un poquito más en mejorar el tema de la televisión y la radio, en fomentar la creación de podcasts y que todo sea archivado y accesible, como los programas de televisión.

En cuanto a las redes sociales, quizás deberían dar ese salto de traducirlo a otros idiomas. Por otro lado, hay que resaltar lo que decía el Aficionado Local 1, que también me parece muy acertado. Han ido mejorando la página web de tal forma que antes era un galimatías y ahora es un poquito mejor. Siguen siendo, en mi opinión como usuario, un poco liosa. A veces me cuesta desenvolverme en ella, pero es verdad que ha mejorado.

En ese sentido, también creo que el club está demostrando que está intentando ir mejorando y esperemos que eso dé sus frutos. Ahora, hace poco, pues teníamos acceso nosotros a los trabajos que está haciendo el club por intentar facilitar el acceso a la información del Sevilla a personas con discapacidad. Pues bueno, creo que esos trabajos, que esperemos que den sus frutos, forman parte de las fortalezas del club. Aunque, como decía el Aficionado Local 1, aún queda mucho camino por recorrer y que todo lo grande que es el Sevilla debe demostrarlo por sus medios de comunicación y debe trabajar para que no haya tantísima diferencia entre los medios que tienen a su disposición otros grandes clubes europeos y los que tienen nuestro grandísimo Sevilla.

AE 2

Para mí, los puntos fuertes son la cercanía a la afición. He visto que existen muchos programas dirigidos a la afición de España y el resto de los aficionados hispanohablantes. Cada semana se realiza un podcast para la

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	93/160	

afición anglosajona. También hay que destacar la presencia en varios canales como Twitter, Facebook, Youtube y Spotify, lo que facilita el contacto con la afición.

Como punto débil, que se enfocan mucho en la comunicación en español e inglés pero se echa en falta la presencia en otros idiomas. Pero como ya he comentado antes, existe la intención de remediar este punto.

AL 1

Yo tengo claras cuáles son las fortalezas de los medios de comunicación del Sevilla Fútbol Club. Lo dije antes y lo vuelvo a repetir ahora. Afortunadamente, la fortaleza está en sus profesionales. El Sevilla cuenta con un elenco de profesionales en la comunicación que son de lo mejor que se puede tener. Son gente que trabaja muchísimo y lo demuestran en el día a día. Demasiado hacen con los mimbres que tienen o el club les quiere dar. Yo les doy mucho mérito porque entiendo que el club debe ir potenciando mucho más los medios de comunicación.

Es verdad que ha mejorado muchísimo las redes sociales, sobre todo Twitter y también el canal de Youtube, que está muy activo últimamente.

A nivel internacional, como ha dicho el Aficionado Local 1 y el Aficionado Extranjero 1, pues me alegra ver cómo hemos llegado al extranjero, ya que lo desconocía y parece ser que se está trabajando bien y eso me enorgullece como sevillista.

Tengo mucha fe y confianza en que, con este cambio de director de Negocio, Jorge Paradela, que viene de una empresa con una gran experiencia a nivel mundial, pues inculque o sepa darle ese giro o potencia que le falta al club para llegar a la altura de esos clubes donde nosotros nos estamos acercando mucho, muchísimo. Estamos más cerca de ellos que hace muchos años. Entonces, en todo lo que sea comunicación, organización, organigrama, trato con los socios... El club tiene mucho

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	94/160	

margen de mejora y tengo mi confianza de que va a ir a mejor. Ya te digo que los profesionales los tenemos, lo que falta es que les pongan esos medios para que ellos puedan desarrollar su trabajo más y mejor de lo que hacen actualmente, lo que ya sería un éxito.

Así que, como parte fuerte de la comunicación, los profesionales, y, como aspecto a mejorar, yo creo que el club tiene que dedicar en sus presupuestos anuales una partida mayor para crecer e ir al mismo nivel de los éxitos deportivos que el club está consiguiendo, para que una cosa no se quede desfasada con respecto a la otra.

AE 2

Los puntos fuertes son, sin ninguna duda, las actualizaciones periódicas en redes sociales. Incluso durante las vacaciones del equipo, tras la temporada 2020/2021, se han producido actualizaciones regulares en todos los medios sociales del club.

En cuanto al punto débil, probablemente el más obvio tras el lanzamiento de las nuevas equipaciones, es el de la participación de los aficionados, tanto extranjeros como nacionales, en la selección del diseño. Al fin y al cabo, los hinchas son quienes las compran y las llevan, por lo que sería buena idea hacerles partícipes durante el proceso de selección presentándoles una lista de plantillas que puedan votar y decidir.

Réplica

AL 2

Estoy totalmente de acuerdo con el Aficionado Extranjero 1 en aumentar la interacción con los aficionados para tratar asuntos del club. La opinión de los fans es muy muy importante. El otro día estuve hablando con un aficionado alemán que me comentó que acciones como la que he puesto de ejemplo son muy usuales allí y la interacción entre fans y clubes es constante.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	95/160	

AE 1

Y en Inglaterra suelen hacer reuniones presenciales en las sedes de los clubs para intercambiar opiniones antes del inicio de la temporada y el club trata de llevar a cabo esas directrices que han aconsejado los aficionados.

AL 2

Nosotros siempre hemos creído que la afición del Sevilla debería tener esa oportunidad. El Sevilla ahí falla un poco y debería fomentar esa red de comunicación con la afición.

AL 1

Efectivamente, pero eso tiene una explicación. Todo radica en la ley del Deporte. Si comparamos la ley del Deporte en Alemania con la ley del Deporte en España, pues sería bueno copiarla de Alemania. Te digo esto porque allí no puede llegar cualquiera, comprar un club y hacerse dueño del club de la noche a la mañana. Allí, tú tienes que tener como mínimo 20 años de antigüedad como socio en el club para poder, digamos, ser socio mayoritario de esa entidad. Y bueno, la afición allí sigue teniendo un peso muy muy muy grande. Por eso los clubes tienen tanta interacción con la afición.

¿Aquí en España qué está pasando? Aquí estamos pasando al caciquismo: yo soy dueño de esto, nos tratan como espectadores que compran su entrada y van a ver un teatro, y no saben que esto no es así. El fútbol, sin afición, no tendría sentido porque es un deporte, pero también un espectáculo. Y en el espectáculo, la afición tiene mucho que decir.

Como ha dicho el Aficionado Extranjero 1, al final quien compra las camisetas es la afición. Al final, cuando el club va por ahí a jugar partidos, quien apoya y paga su viaje es la afición. Quien anima y apoya al equipo

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	96/160	

es la afición. Quien sostiene un club es la afición. ¿Por qué no tienen aquí interacción con la afición? Por lo que te he dicho, porque no les hace falta, porque la ley del Deporte les permite hacer y deshacer lo que quieran. Entonces, se apoderaron de un club por un dinero pírrico, que hoy vale muchísimo más, y estos señores pues no tienen en cuenta a los que estamos ahí dando la cara y los que sufrimos y vivimos lo que es el Sevilla Fútbol Club, que es la afición. Pero claro, para eso tendría que cambiar primero la ley de Sociedades Anónimas Deportivas en España. Eso fue lo peor que se pudo hacer en toda la historia el fútbol español. Eso cambió radicalmente a los clubs y el peso específico del aficionado quedó al margen y nos tratan como espectadores, no como a aficionados.

AL 2

Como dice el Aficionado Local 1, actualmente estamos inmersos en un sistema donde el aficionado es más un espectador. Ahora, por desgracia, hemos comprobado con los confinamientos, con el tema del coronavirus, que el sistema funciona. El fútbol puede llegar a convertirse en un programa de televisión y, pese a ello, el balón sigue rodando y el sistema sigue funcionando.

Por lo tanto, coincido plenamente con el Aficionado Local 1 en que quizás el problema lo tengamos en esa injusta ley del Deporte, la ley de Sociedades Anónimas Deportivas que nos pasó a este sistema y quizás sería enriquecedor volver a un sistema más parecido al que teníamos antes: el sistema de clubes. Como dice el Aficionado Local 1, en la ley alemana está muy bien recogido porque tiene un sistema que se llama del 50+1. Lo que quiere decir es que la mitad de las acciones del club, más una, tienen que estar en manos de la afición. Y luego, el otro 50 por ciento sí que puede estar en manos de empresas o personas que quieran hacer negocio. Pero el hecho de que la afición siempre decida sobre las políticas del club, lo que te garantiza es que no vamos a vivir escenas tan lamentables como las que se han vivido recientemente en el Málaga Club de Fútbol o las que

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	97/160	

se están dando también en el Valencia. Te garantiza que todo lo que se decida en el club va a ir a favor de la entidad y va a estar siempre protegido por sus aficionados.

4. ¿Cómo perciben los aficionados extranjeros la relación del club con ellos?

AE 2

La relación del club con la afición extranjera es muy buena. Todo el mundo en el club está dispuesto a ayudarnos y darnos la bienvenida cuando visitamos Sevilla o cuando necesitamos algo. Por ejemplo, para conseguir las entradas para partidos fuera de Sevilla, por una final o un evento parecido.

Yo, por ejemplo, tengo el carnet blanco de simpatizante gracias a la amabilidad del club. Son detalles a tener en cuenta para que todos tengamos acceso al Sevilla.

AE 1

Estoy muy de acuerdo con el Aficionado Extranjero 2. Especialmente, en el tema de la venta de entradas. Es muy fácil obtenerlas viviendo en Inglaterra.

Tengo amistades muy cercanas, tanto con aficionados sevillanos como con ingleses que ahora viven en España. Todos ellos son muy hospitalarios y me echan una mano cuando voy a Sevilla. Además, siempre quieren escuchar historias sobre las diferencias entre el fútbol inglés y español. Por otro lado, allí en Inglaterra me preguntan por experiencias que vivo en España, como la ocasión en la que fui al Sevilla-Betis. El caso es que, siendo un inglés que vive en las afueras de Londres, les fascina que yo tenga un abono del Sevilla y vaya tan a menudo al estadio, pero es que el acceso es muy fácil gracias a las comodidades que ofrece la organización del Sevilla para ello.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	98/160	

¿La estrategia de expansión internacional ha afectado a la relación de los aficionados locales con el club?

AL 1

Entiendo que no. No veo el porqué ni he notado nada distinto por el hecho de que el club esté abierto también a todos los aficionados internacionales. Es más, yo tengo que decir que una cosa no quita a la otra, al revés. Ambas cosas deben retroalimentarse porque eso hace que la afición esté cada vez más contenta, que cada vez seamos más y que cada vez hagamos más grande al club. Yo no he notado absolutamente nada ni creo que tenga que ver una cosa con la otra.

Se debe potencia muchísimo el tema de los sevillistas que están fuera de España porque, obviamente, lo tienen más complicado. Nosotros estamos más cerca y podemos tener un acceso más rápido y fácil. Así que, como aficionado, te digo que no he notado un menor trato a los aficionados locales en favor de los internacionales. Al revés, me alegro de que sea así y de que estén contentos porque yo desconocía cómo se movía a nuestra afición fuera de España y me estoy llevando una gran satisfacción. Eso habla muy bien de mi club y mi equipo y eso es para sentirse orgulloso.

AL 2

Lo primero es decir que estoy con el Aficionado Local 1. Me alegra mucho conocer la opinión de sevillistas de fuera de España y, sobre todo, me enorgullece que sea tan buena esa opinión. Nos están haciendo ver que las cosas funcionan.

Yo también coincido en que una cosa no quita a la otra. Es decir, la estrategia de internacionalización del Sevilla no va en detrimento, no resta

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	99/160	

en la relación con la afición local. Me encanta que ambos aficionados extranjeros estén orgullosos de las experiencias que viven aquí.

El Sevilla lleva una política correcta en la que no deja de haber entradas para aficionados extranjeros, para que puedan venir, pero sin que eso vaya en detrimento de las entradas que quedan para la afición local.

Podría hablar de que, efectivamente, el Sevilla tiene que mejorar un poquito y trabajar mucho para que esa asistencia del aficionado local vaya en aumento. Por desgracia, el aforo es el que es y quizás habría que trabajar para aumentarlo, pero también es verdad que el Sevilla ha llevado a cabo políticas muy correctas de traer aficionados extranjeros.

Recuerdo aquella temporada en la que todas las semanas traían una pequeña representación de aficionados extranjeros que venían al estadio a ver un partido y no deja de ser una política de internacionalizar muy correcta. Pero, como también sabrá el Aficionado Local 1, el club debe trabajar en que cada vez vengan más sevillistas al estadio y me refiero a sevillistas jóvenes. Garantizar esa nueva generación de sevillismo. En ese sentido, no es que la internacionalización vaya en detrimento del aficionado local, pero igual que vemos cómo hace unos esfuerzos muy grandes por llegar al aficionado internacional, no debe dejar de atender al aficionado local. No se debe olvidar de las peñas sevillistas. Quizás habría que mejorar esa relación, favorecer o hacer más fluida las relaciones de las peñas con el club, intentar que las nuevas generaciones se vayan intentando acercar al Sevilla para asegurar esas nuevas generaciones de sevillistas.

Sin embargo, ya digo que me enorgullece que ambos aficionados extranjeros destaquen que los aficionados de fuera no tienen vías muy difíciles para llegar a asistir al Ramón Sánchez Pizjuán o los partidos que jugamos fuera. Conozco sevillistas que están viviendo en el extranjero y que me llamaban porque querían intentar acceder a las entradas a través

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	100/160	

del propio Sevilla porque decían que eran mucho más fáciles las vías que ponía el club, antes que las del club del estadio donde se iba a jugar el partido. Eso dice que los medios que pone el Sevilla son útiles.

Como han dicho los compañeros, no podemos dejar de hablar de la propuesta de los carnets rojo y blanco para todos los sevillistas. Como hemos oído, parece que funciona y nos alegramos de que el club haga esos esfuerzos que tan buenos frutos están dando.

Réplica final

AE 1

Estoy absolutamente de acuerdo con el Aficionado Local 2. Es fundamental llegar también a las nuevas generaciones de aficionados, tanto locales como extranjeros.

AE 2

Sobre la pregunta a los aficionados locales, quiero añadir que no va a afectar. Como se dice en Twitter, el Sevilla es una gran familia a la que no importa de dónde eres o tu raza. Tú eres sevillista y punto.

5. ¿Observáis igualdad de condiciones en el tratamiento hacia aficionados locales y extranjeros? ¿Cuáles son las diferencias si se diera el caso?

AL 1

La verdad, yo tenía desconocimiento de cómo era el trato hacia nuestros aficionados extranjeros y me estoy llevando una grata sorpresa porque veo que es muy bueno.

No tengo constancia de que haya ninguna diferencia entre unos y otros. Ya lo hemos comentado en la anterior pregunta, y comentar además que, si ellos tienen esa facilidad o están contentos con el trato y las formas del

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	101/160	

club, pues ya te digo que me reitero al anterior comentario, es una satisfacción.

Nosotros aquí no notamos esa diferencia con unos y con otros porque el aficionado local no tiene constancia de las necesidades que tiene un aficionado extranjero, como yo creo que el extranjero no sabe de las nuestras. Tendría que ser una persona que, estando aquí muchos años y ahora esté fuera por trabajo u otros motivos, sí tenga esa capacidad para comparar. Yo no sería capaz de decir si esa diferencia existe, la verdad.

Saliendo un poco de la pregunta, sí me reitero en el comentario del Aficionado

Local 2, y es que tenemos en el club un grave problema de relevo generacional. Eso es un tema que el club se tiene que plantear porque cada vez van menos niños al fútbol y se acostumbran a verlo cada vez más por la tele. El fútbol consiste en llevarnos desde los tres o cuatro años al estadio, como hicieron con nosotros, para vincularse con el Sevilla y su ambiente. Una solución le tienen que dar porque, cuando llego a mi asiento y miro alrededor, siempre somos los mismos desde hace 20 años. Eso es un problema grave.

AE 2

La verdad es que no creo que existan diferencias, al contrario. A veces, se ofrecen ventajas para la afición extranjera para que exista igualdad de condiciones. Por ejemplo, para conseguir entradas para partidos del Sevilla. Mientras que los locales tienen acceso directo por su abono, desde el club se ofrece mucha ayuda para que todos consigan entradas.

AL 2

Creo que no hay esa diferencia de trato. Podríamos entrar en si ese trato es mejor o peor, pero la verdad es que no creo que exista diferencia ninguna.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	102/160	

Lo cual es bueno, es maravilloso. Te hace ver que tratamos igual tanto al sevillista extranjero como al sevillista de España.

Luego, en ese trato, esa facilidad, también influye la afición sevillista. Yo creo, siempre lo he dicho, que es una afición muy amistosa, acogedora, que se alegra mucho de que venga gente de fuera a visitarnos y los trata de la forma más cordial y acogedora posible. También tiene mucho que ver ahí el club. Nos consta a todos que el club trata de establecer esas políticas que ayuden a la concordia entre aficionados. Tenemos el reconocido eslogan 'Cordiality' que vemos en el estadio y en muchas de las comunicaciones del Sevilla y que precisamente llama a esa cordialidad, a ese encuentro entre los aficionados. Y yo creo que en el Sevilla se consigue con bastante solvencia, no hay mucha diferencia.

La afición te permite que cualquier aficionado al fútbol extranjero venga al estadio Ramón Sánchez-Pizjuán y se coloque en cualquiera de las zonas del estadio sin ningún tipo de problema, sino todo lo contrario. Yo he vivido muchas veces la visita de aficionados de otros clubes o que vienen de fuera y la regla general es tratarlos como si fuesen tus invitados y demostrarles toda esa cordialidad.

Alguna ocasión sí que ha habido algún problema, pero fíjate que la normalidad es que ese problema no surja del trato entre aficiones, sino que hay veces que sabemos que existe gente que se pone muy nerviosa con lo que se está jugando y surgen algunos rifirrafes. Ya sabéis que algunas veces, por razones de seguridad, hay que tomar ciertas medidas, pero yo creo que no se trata con ningún tipo de desigualdad a los aficionados que vienen de fuera y los que son residentes en la ciudad, y creo que eso es motivo de orgullo.

AE 1

Estoy absolutamente de acuerdo con el resto. Nunca he experimentado ninguna diferencia en mi trato con respecto al de los aficionados locales.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	103/160	

Ellos me conocen cuando voy a los partidos y me hacen sentir bienvenido en el estadio, siempre me preguntan que cuándo volveré. ¡Incluso comprueban como voy progresando con el español!

Sí tuve una mala experiencia. Fue durante el partido de Liga de Campeones contra el Liverpool. Al ser inglés y poseer un abono de temporada, tuve problemas con el personal de seguridad, que me pidió la documentación y no la llevaba conmigo, pero se trató de un hecho aislado.

Réplica

AL 2

Es un orgullo que los dos aficionados se sientan acogidos. Los aficionados locales no podemos sino reforzar esa imagen que se crea desde fuera y confirmamos desde dentro que es así. A mí me encanta, lo tengo que decir, que venga gente de fuera al Ramón Sánchez-Pizjuán. Me consta que es el sentimiento general y todo el mundo se esfuerza por integrar a la gente de fuera para que pueda vivir y compartir con nosotros esa pasión que sentimos por el Sevilla.

AE 2

La verdad es que las iniciativas del club ayudan mucho para que todos los aficionados sevillistas tengan acceso a los grandes eventos del cl

6. Teniendo en cuenta el contexto actual de globalización, ¿se podrá mantener el sentimiento de pertenencia del aficionado local? ¿Beneficia o perjudica al club?

AE 2

Creo que, si tomamos el ejemplo de Sevilla, no creo que eso vaya a perjudicar al aficionado local. Cuando tú vas a Sevilla, sabes que allí

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	104/160



existen dos equipos: el Sevilla y el Betis. Ser de uno u otro es muy importante para cada sevillano y sevillana.

Cuando visito Sevilla, solo veo camisetas del Sevilla y el Betis. No veo del Real Madrid o Barcelona. Por eso, no creo que la globalización vaya a perjudicar a la afición local de la ciudad.

AL 2

Aunque el Aficionado Local 1 ya ha entrado antes en este tema, sí que es verdad que el fútbol moderno está fomentando esa sensación de pérdida de vinculación entre el aficionado y el club. Hablábamos antes del sistema de empresas, que nos hace perder esa vinculación con el club y esa toma de decisiones. Pero no solo se trata del tema de las empresas, sino que, como bien decía el Aficionado Local 1, se ha perdido algo fundamental para todos, que es la asistencia a los entrenamientos, por ejemplo.

El Aficionado Local 1 ponía en cuestión en el debate que a los niños hay que tratarlos como nos trataban a nosotros como cuando éramos jóvenes sevillistas. ¿Cómo nos trataban? Pues intentaban fomentar esa vida de club y acercarnos al Sevilla y al sevillismo. Sería bueno que, al menos de vez en cuando, se pudiese acceder a los entrenamientos del primer equipo para fomentar eso de que los niños se puedan acercar a los jugadores y no los vean solo como a estrellas que solo ven en televisión. Que tengan esa cercanía, que se puedan celebrar esos encuentros con el primer equipo y aficionados. De tal forma que se cree esa vinculación y se diferencie de otros deportes o de otros equipos.

Creo que, para que exista esa vinculación con el equipo local, sea diferente el hecho de que yo sea del equipo local a que yo sea del Real Madrid. Y no me refiero a que haya diferencia en el trato. Sino que, si tú haces el esfuerzo, como han hecho en muchas ocasiones los Aficionados Extranjeros 1 y 2, de venir a Sevilla, pues que no solo tengas acceso al Sevilla en el *matchday*, que no solo tengas acceso al Ramón Sánchez-

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	105/160	

Pizjuán para ver el partido. Sino que, los días anteriores o posteriores al partido, el aficionado pueda tener otros eventos que lo vinculen con el club. Ya no solo hablo de que estén relacionados los jugadores, sino que podrían hacer algún otro tipo de eventos en el estadio o la ciudad deportiva. Por ejemplo, es muy importante el tema del museo. Se podrían hacer pequeños eventos en el museo

Si yo paso más tiempo en las instalaciones del club, incentivas también las ventas de *merchandising*, gastas más dinero en el club. Sí que es verdad que la internacionalización no tiene nada que ver con la pérdida de vinculación, pero es verdad que los clubes deberían fomentar esa vinculación para aficionados locales y extranjeros, fomentar esa vida de club y no solo centrarse en el día de partido. Eso sería clave para mantenerlo durante las siguientes generaciones.

AE 1

Desde luego, tanto un grupo como otro son importantes para el club. Reconozco que los aficionados locales son el pan de cada día para el club y su corazón, pero los aficionados extranjeros también tienen su papel relevante. Es necesario fomentar las relaciones entre ambos con eventos y reconocimientos por parte del club.

Con respecto a los aficionados jóvenes, es verdad que existe ese problema de relevo generacional por culpa de ciertos motivos. Entre ellos, el horario actual de los partidos de fútbol.

AL 1

No le echaría solo la culpa a la globalización del fútbol. Insisto en que aquí se han cambiado los conceptos de club a sociedad anónima deportiva o empresa. Desde que esos conceptos se han cambiado, se está perdiendo, poco a poco, la vinculación con el club, más que el sentimiento.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	106/160	

Ese sentido de pertenencia que teníamos los aficionados desde pequeños, como una identidad propia que te inculcaban tus padres hablándote del sevillismo y la grandeza del Sevilla, y lo complementaban con la visita y asistencia al estadio. Ibas familiarizándote con ello y lo veías como una realidad. Hoy en día, los jóvenes no se acercan al estadio. Prefieren reunirse con los amigos delante de un televisor antes que ir al estadio porque les parece más incómodo, yo tengo el ejemplo de mi hijo.

Es cierto que los tiempos han cambiado. Tú antes podías pasar un niño por el torno y lo sentabas contigo en el asiento o las rodillas. Hoy, por motivos de seguridad, no está permitido. Pero, igual que evoluciona todo, el club tiene que poner los medios y, para eso, ya hemos hablado que tiene que contar con la opinión de los aficionados, que son los que van a decir los pros y los contras.

Esto es como la política. El político no va al suelo, al día a día de los municipios y a relacionarse con los que de verdad sufren los problemas y los tramitan. El club, si fuera como antes, tendría que bajar a nosotros y preguntarnos. Y yo sigo insistiendo y me preocupa como aficionado. Yo le puedo transmitir a mis hijos ese sentimiento, pero a un chaval de 18 o 20 años le cuesta muchísimo sacar eso abonos con los precios que pone el Sevilla, motivados por la falta de aforo, además. Aquí no cabe otra cosa que la ampliación del estadio Ramón SánchezPizjuán, pero con la definición de una grada para infantiles y niños. Vale que los horarios no son muchas veces los adecuados, pero tú tienes que fomentar ese sentimiento que transmites, palpándolo, viviéndolo.

La afición del Sevilla se está haciendo mayor, somos mayores. No se ve ese relevo generacional. La globalización genera comodidades y eso me preocupa. Si tú crees de verdad en tu afición, tienes que solucionarlo y poner medios para que eso funcione. Sacaron el carnet familiar, pero esa no es la solución.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	107/160	

Réplica

AE 2

Yo, que soy un aficionado de fuera, cuando veo a un niño con la camiseta del Betis o el Sevilla, me alegro por ver que es del equipo de su ciudad. Eso es muy importante.

AL 2

Es verdad que el Sevilla actual nos lleva a ver esa diferencia entre clubs y empresas. La empresa trata a los aficionados como si fuesen clientes y yo creo que se equivocan. Ese sistema es erróneo.

Además, debemos tener en cuenta que el chaval de hoy en día no es el de antes. Hoy en día, por suerte, los chavales jóvenes tienen acceso a muchísimo entretenimiento y ocio. Lo cual hace que, si igualas el fútbol a otro de esos contenidos a los que el chaval tiene acceso por Internet, pierden esa ventaja de vivir el fútbol de otra forma.

Entonces, igualar el fútbol a otros contenidos, en mi opinión, es un error. El Aficionado Extranjero 1 mencionaba el tema de los horarios, y es verdad. La internacionalización, también muy ligado al beneficio empresarial, hace que los partidos se disputen en unos horarios que hacen prácticamente incompatible la asistencia de niños.

Pero es que tenemos más. En el Sevilla, concretamente, tenemos un problema gravísimo de aforo que hace que muchos sevillistas no puedan asistir al estadio y puedan sacarse sus abonos. Además, es problema del precio, que me consta que es un problema para muchos sevillistas. Sería una buena solución lo que propone el Aficionado Local 1, ampliar el estadio y crear esas gradas jóvenes para hacerles asistir al estadio, ver su inmensidad, ese sentimiento de afición. Pues quizás generen esa vinculación de la que veníamos hablando.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	108/160	

En definitiva, creo que debemos hacer ese esfuerzo por mantener el estilo de afición. Aunque los tiempos cambian, el estilo de afición debe permanecer e inculcarles a las nuevas generaciones que sientan al Sevilla como lo sentimos nosotros.

AE 1

Yo veo los mismos problemas que vosotros. Para la gente de 15 o 16 años, el precio es un problema obviamente. Además, bastante extendido entre todos los clubes por culpa del fútbol negocio.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	109/160	

Entrevistas

a) Entrevista a Jesús Alba

- Más allá de los éxitos deportivos, ¿qué tipo de acciones han sentado los pilares de la internacionalización del club?

Fundamentalmente, no podemos obviar los éxitos deportivos porque estamos hablando de un club deportivo, al fin y al cabo, y su cometido es conseguir esos éxitos. De todas formas, de forma paralela tienen otras actividades, como pueden ser esa expansión internacional de la marca o acercamientos como premios periodísticos, organización de viajes para la afición, temas de merchandising... Son temas que ayudan, pero su principal fin es conseguir éxitos deportivos.

Yo, particularmente, no lo entiendo de otra manera. Habrá gente que sí lo vea de otra forma, pero creo que los éxitos internacionales, las conquistas de los seis títulos de Europa League que tiene el Sevilla, han servido para hacerse mundialmente conocido y que esa marca tenga más reclamo.

- ¿Cómo ha influido la evolución de club a empresa deportiva en la internacionalización del Sevilla FC?

Sí, se han profesionalizado bastante todas las áreas. Yo, que llevo bastantes años trabajando cerca del Sevilla, sí es verdad que en estos años han cambiado mucho. Son muchísimo más profesionales en todo. El acceso para los medios es más selectivo.

Antes, los entrenamientos eran abiertos y ahora son todos a puerta cerrada, no hay acceso a fotógrafos, en muchos aspectos es el club quien da a los medios tanto la información periodística, como entrevistas, fotografías o vídeos. El club se preocupa cada vez más de que las primeras entrevistas no las tengan los medios antes que el propio club. Es impensable que tú

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	110/160	

hables con un futbolista o un nuevo fichaje sin haber hablado antes con los medios del Sevilla. El futbolista está perfectamente aleccionado para que no conceda ninguna entrevista. Se puede ver perfectamente cuando ha llegado algún jugador al aeropuerto y no habla. Existen unas consignas para que las primeras palabras, las primeras imágenes, sean del Sevilla y ya el club distribuya tanto las imágenes como la información.

Por lo tanto, en ese aspecto sí está más selectivo. Esto ya lo han hecho otros grandes clubes y el Sevilla, como gran club que es, pues se ha ido amoldando a este tipo de relación con los medios, que es muy distinta a cómo era hace unos años, que era mucho más familiar, más coloquial, más accesible. Eso no quita que exista buen trato, que lo hay, y buenas relaciones entre los medios y el club. Muy buena, además.

- ¿De qué forma se han compaginado los éxitos deportivos con la nueva estrategia de comunicación para proyectar la imagen del Sevilla FC a nivel mundial?

Creo que eso no tiene relación alguna. Sí es cierto, ya que conozco al departamento de comunicación bastante bien porque Jesús Gómez ha sido compañero mío durante bastantes años en El Correo y lo conozco bien, que el crecimiento ha sido grande. Se abrió un periódico y la radio, después la televisión, que ha ido creciendo hasta tener una licencia de TDT.

El departamento de protocolo también hace una labor bastante importante. El departamento de marketing trabaja bastante con protocolo cuando hay eventos como despedidas de jugadores o actos a jugadores históricos como el Dorsal de Leyenda, hacen vídeos y montajes bastante emotivos.

Creo que el crecimiento ha sido unísono al del equipo, pero paralelo. Como te vengo diciendo, el tema deportivo está enfocado en una línea y el tema de comunicación va en otra.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	111/160



- ¿Cómo ha evolucionado la relación entre medios de comunicación y el club desde la creación del departamento de comunicación hasta hoy?

Lo que te he estado comentando. Sí, la relación es buena, no hay una relación mala. Es una relación en la que coexisten los dos tipos de medios. Lo que sí es verdad es que al final compiten con otros medios y, como te he comentado antes, el club tiene información privilegiada, juega con esa información y los demás medios van detrás. Después, cada medio utiliza esa información de una manera o de otra.

Yo, particularmente, me gusta darle mi tono y buscar un poco información propia. Insisto, cada vez es más difícil porque el acceso es cada vez más complicado.

La información la da el club, pero sí es cierto que facilita las entrevistas a los medios, y en eso *chapeau* porque le dan todas las oportunidades a todos los medios. Pero es verdad que antes era un poco más abierto y familiar, como te he comentado. Ahora, los procesos son mucho más largos y tienen muchos más filtros que antes. Cuando antiguamente ibas a los entrenamientos, estos acababan e ibas a algún jugador sin problemas. Hoy no, eso no se puede hacer. Tienes que solicitarlo al departamento de comunicación, requiere un filtro y un tiempo y esos pasos los maneja el club.

- ¿El periodismo deportivo que sigue habitualmente la información del Sevilla FC ha influido en su crecimiento más allá de Andalucía?

Creo que la consecuencia de eso, y es duro decirlo, es que los medios deportivos ajenos a los clubes se han empobrecido. No solo por la acción del club, sino también por la acción de las empresas.

Al final, esto ha sido un cúmulo de circunstancias en las que las empresas periodísticas están en un momento de crisis importante. Se ha perdido la

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	112/160	

imaginación y la iniciativa por esto que comento. Particularmente, pienso que la información deportiva se ha empobrecido.

Tienes una libertad, pero estás más limitado. Y cuando hay una información negativa, el club trata de ocultarlo o lo desvela de la forma que considere oportuna en el momento oportuno. Un ejemplo son las lesiones, ahora juegan un poco con la intención de los propios técnicos, que tratan de ocultar esa información para que el rival no la tenga y condicione a su comportamiento sobre el campo.

- ¿Los periodistas extranjeros han mantenido un mayor contacto con los locales para informarse sobre la actualidad diaria del club? ¿Y sobre temas concretos como el fichaje de un jugador específico, los éxitos deportivos o un partido relevante?

Sí, el crecimiento del club se nota en el interés que hay en la prensa extranjera. Antiguamente, te llamaba un periodista si el Sevilla fichaba a un jugador concreto para conocer tu opinión. Hoy en día, que casi no hay jugadores españoles en la plantilla, en la ciudad deportiva te encuentras entrevistas de todo tipo de televisiones de todo el mundo.

Cuando se han dado casos de fichajes, como los de japoneses como Kiyotake, o mexicanos como el de Chicharito, pues se incrementa el interés. Ahora hay un *boom* en Marruecos y el resto del continente africano porque hay tres jugadores de la selección nacional de Marruecos en el Sevilla. El club maneja estadísticas en las que el crecimiento en Youtube había sido bestial en ese país, había sido el mayor crecimiento de seguidores.

El club también ha sabido moverse y actualizar la información en el mercado de las redes sociales, donde hoy en día se conecta con los seguidores, sobre todo los más jóvenes. Al final ha sabido adaptarse a ese mercado y ha sido un éxito. La cuenta del Sevilla, en todos sus canales

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	113/160	

oficiales, es de las más seguidas de la Liga española y una de las más punteras de Europa.

- ¿Se conoce interés de aficionados extranjeros hacia medios sevillanos para informarse sobre la actualidad del Sevilla FC más allá de los canales propios del club?

Sí, la verdad es que sí. Lo que pasa es que hoy hay un acceso más fácil con la red. No obstante, sí hay muchos que quieren conocer tu opinión. Las redes sociales y el mundo digital ha expandido mucho más la información. Todos los clubes tienen una cuenta oficial en cada idioma.

- ¿Cómo ha influido la comunicación 2.0 en la expansión internacional del Sevilla FC?

El club ha sabido tener profesionales adecuados para ello, con un bagaje importante a nivel internacional y están bastante preparados. Favorecen a que el Sevilla esté bien posicionado internacionalmente y sea uno de los clubes más seguidos.

Después, el Sevilla ha tenido reclamos muy potentes como el himno del Arrebato, que ha enganchado a muchísima gente más allá de los aficionados al fútbol y los propios aficionados del Sevilla. Hay muchos aficionados que son de otro club, pero se saben la letra del himno y lo saben cantar. Los seis títulos de Europa League también han servido para que todo ese trabajo tenga mucha más visibilidad.

- ¿En qué punto se encuentra actualmente la influencia mundial de la marca Sevilla FC?

Es mundialmente conocida. Sobre todo, por los éxitos deportivos. Hay una figura como Monchi que es indudable que ha conseguido llevar el nombre del Sevilla a todo el mundo y es el club de España que más títulos ha conseguido en las últimas décadas. Nadie lo puede igualar. Ni siquiera

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	114/160	

Madrid o Barcelona han ganado más títulos que el Sevilla en los últimos 15 años. Eso tiene una repercusión y al final la marca se expande.

- Teniendo en cuenta el contexto actual de globalización, ¿se podrá mantener el sentimiento de pertenencia del aficionado local? ¿Beneficia o perjudica al club? Tal y como están hoy los clubes, que son sociedades anónimas deportivas, el aficionado más que eso es un cliente. Cuando hay movimientos accionariales o juntas de accionistas, el aficionado toma partido por unos o por otros bandos y pienso que es el papel que la afición tiene que desempeñar. Creo que, fuera de romanticismos y de que el fútbol sea pasional, en la toma de decisiones juega un papel muy importante, aunque cada vez es más difícil porque los grupos accionariales son los que tienen las riendas del club y son sus decisiones las que finalmente van a llevar a la entidad hacia un rumbo concreto.

Quizás, hay veces que la afición no termina de entenderlo, pero es así. El sector es más profesional y la forma de gestión es distinta a la de hace unos años, cuando actuaban como clubes.

b) Entrevista a Javier Santos

- Más allá de los éxitos deportivos, ¿qué tipo de acciones han sentado los pilares de la internacionalización del club?

Más allá de los resultados, hay más cosas. Evidentemente, lo principal son los resultados deportivos. Sin ellos, es difícil que una marca deportiva se expanda. Pero sí es verdad que el Sevilla ha conseguido, a la vez y no gracias solo a los resultados deportivos, mejorar otras áreas como sus propias instalaciones y la redacción de sus medios de comunicación y su internacionalización. ¿Por qué? Porque el Sevilla supo entender que su crecimiento radica en un cambio mental a todos los niveles.

A la vez que supo organizarse deportiva y financieramente, el Sevilla supo recuperar parte del orgullo de ser sevillista. El sevillista estaba adormecido

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	115/160	

en una época en la que daba poco ruido. Tenía en lo alto un hándicap mental muy extendido, tanto entre la directiva como en la afición, de que se había acostumbrado a la mediocridad de las últimas décadas, sin ni siquiera rozar una semifinal. Entonces, el Sevilla supo entender que tenía que explotar o regenerar la marca Sevilla. Lo hizo tanto a nivel local, enganchando a la afición y proclamando el orgullo de ser sevillista, como en expansión internacional gracias a los éxitos deportivos. El Sevilla ha sabido vender sus lemas internacionalmente: «Nunca se rinde» o «Hasta la muerte», que viene de antes.

Aparte de los éxitos deportivos, ha sabido ver mucho más allá de la frontera. No solo de Sevilla, dejando atrás el localismo, lo cual frenaba mucho al Sevilla y sigue frenando mucho al Betis. Dejó atrás el localismo en España y después, gracias a los éxitos deportivos, se centró fuera de España. Fuera de España es un mundo totalmente diferente donde la marca Sevilla ha sido vendida como un club serio, histórico y que todo se hace por amor incondicional a unos colores. Aunque parezca una redundancia de todos los equipos, solo hay que dar un paseo por Europa o por los equipos rivales que se han enfrentado al Sevilla, que la mayoría tienen dueños o accionistas extranjeros. Digamos que la marca Sevilla trata de que sus hinchas también forman parte del club.

Es un mejunje de cosas, pero mientras el Sevilla iba creciendo deportivamente y no después, supo también vender la marca Sevilla Fútbol Club, que estaba tirada por los suelos. Darle un aspecto moderno y venderla tanto a nivel local, en España, dejando atrás el localismo de Sevilla, y, sobre todo, a nivel internacional. A lo mejor desde aquí no lo sabemos, pero las personas que viajamos mucho con el Sevilla, vemos que el peso de la marca Sevilla Fútbol Club durante los últimos 20 años en Europa es enorme

- ¿Cómo ha influido la evolución de club a empresa deportiva en la internacionalización del Sevilla FC?

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	116/160	

Es aspecto clave porque los clubs de fútbol funcionaban de una forma totalmente distinta antes del famoso año 92. La ley de sociedades anónimas deportivas convirtió a los clubes en empresas.

Realmente, el salto cualitativo se ha dado hace poco porque aquí la ley de sociedades anónimas deportivas los convirtió en empresas, pero aquí funcionaban más o menos de la misma forma y no había mucha vigilancia institucional o control económico tal como existe hoy. Pero el Sevilla fue un adelantado.

Sirve como ejemplo la ley concursal de hace unos años. Hablo de memoria, pero hubo 22 equipos que hace unos 10 años estaban en toda Europa en ley concursal. Es decir, en quiebra económica y a punto de desaparecer. 21 eran españoles y el otro un equipo inglés que no recuerdo cuál era. ¿Qué te dice eso? El Sevilla es un adelantado porque, prácticamente desde el año 2000, la hecatombe de finales de los 90 le hace cambiar. No solo con la llegada de Monchi, sino también con la llegada de Roberto Alés y el impulso que después le da Del Nido, ponen las bases para funcionar como empresa seria. Es decir, no gastar menos de lo que puede ingresar.

Ya después, con Monchi, gracias al modelo de plusvalía, sí se gasta más de lo que puede ingresar, pero con la seguridad que tiene detrás al poder vender jugadores para paliar ese déficit económico si las cosas no salen bien. El modelo serio es el de autocontrolar las cuentas. El ejemplo que siempre pongo es el del Sevilla, que supo controlarse a sí mismo para que no le volviera a pasar lo que le pasó en los 90, que no tenía, literalmente, ni para comprar balones.

Eso no lo dicen muchas veces, pero el Sevilla supo autoimponerse un modelo económico hace 21 años, sin que estuviera LaLiga de Javier Tebas para hacerlo, de saber competir con lo que puede. Al Sevilla nadie le ha regalado nada y puede presumir de que todos los logros deportivos los ha

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	117/160	

hecho a base de funcionar como una empresa a todos los niveles. Tiene los cargos muy bien definidos, las áreas modernizadas institucionalmente, departamentos muy bien comunicados internamente, las reuniones del comité ejecutivo... Todo eso, desde hace 21 años, funciona como un reloj y hace que todo lo demás funcione bien. Funciona como una empresa seria a motu proprio, mientras que a los demás ha tenido que imponérselo LaLiga a la fuerza.

- ¿De qué forma se han compaginado los éxitos deportivos con la nueva estrategia de comunicación para proyectar la imagen del Sevilla FC a nivel mundial?

Evidentemente, los resultados deportivos son un trampolín para todo lo demás, pero, centrándonos en lo comunicativo, el Sevilla aprovechó ese cambio de chip mental también en su aspecto comunicativo.

Incluso cuando todavía no llegaban los resultados, digamos a lo bestia desde 2006, desde 2001 o 2002 el Sevilla dio un salto cualitativo a nivel de comunicación potenciando su área de comunicación, fichando a un montón de gente para integrar esa área y con un plan de comunicación. Primero local, pero ahora está a niveles internacionales a lo bestia, dentro de las posibilidades del Sevilla. Pero sí que es verdad que mejoró bastante, mezclado también con la primera respuesta que he dado. El Sevilla supo vender comunicativamente la marca Sevilla, que estaba tirada por los suelos. Alguien lo recogió y limpió y supo exportarla al exterior con una política muy acertada, ayudada por los éxitos deportivos. Por ejemplo, a nivel de enganchar a la afición, le vendió un discurso de ilusión, de ambición, de volver a ser el Sevilla que contaban los abuelos y que mi generación o la anterior solo sabía de oídas. Ese fue el mensaje que el Sevilla exportó. Primero a sus aficionados y después, gracias a que el Sevilla fue creciendo, creciendo y creciendo, exportó su propia idiosincrasia a nivel comunicativo por toda España y por toda Europa.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	118/160	

- ¿Cómo ha evolucionado la relación entre medios de comunicación y el club desde la creación del departamento de comunicación hasta hoy? El Sevilla tuvo un cambio de chip mental un poco más tarde, que eso sí es destacable: olvidar a la prensa como enemigo. Eso es un paso que no ha dado un montón de clubes, sino que han ido para atrás. El Sevilla está a un nivel como el Madrid, Barcelona o Atlético de Madrid. Organiza muchos actos, pero el Premio José Antonio Blázquez es, para mí, un gesto del respeto que tiene el Sevilla por los medios de comunicación.

Es obvio que los medios no son el enemigo de ninguna institución ni club ni personaje ni deportista ni nada. Pero hay gente que olvida otro paso más allá, y es que son fundamentales y necesarios a la hora de desarrollar su labor empresarial. El Sevilla entendió que los medios de comunicación son un aliado y sabe respetar incluso al que le critica.

Es cierto que hubo una época, porque el Sevilla no es perfecto, que sí iba vetando periodistas. Pero llegó un momento, no sé decir la fecha exacta, pero vino a ser hace unos 15 años, que alguien entendió que los medios de comunicación son sus amigos porque los necesitan. Todo el mundo los necesita. Entonces, entendió muy bien la concesión de entrevistas a todos los niveles, actos de homenaje a periodistas, el propio premio que digo, el respeto por los demás medios de comunicación a la hora de tratarlos en los partidos, la adecuación de las herramientas y de los lugares donde la prensa trabaja en el estadio...

A todos los niveles, a la vez que el Sevilla dio un salto en todas las áreas, también en la deportiva, lo dio en el aspecto de comunicación. Supo entender lo que todavía mucha gente no entiende: que los medios de comunicación son fundamentales y aliados, aunque muchas veces te critiquen, y respetar tanto al que critica como al que no te critica

- ¿El periodismo deportivo que sigue habitualmente la información del Sevilla FC ha influido en su crecimiento más allá de Andalucía?

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	119/160	

Eso es difícil de valorar y sería echarnos flores, pero creo que en Sevilla, te hablo con franqueza, vivimos en una ciudad muy especial. También hay aficionados sevillistas, pero sobre todo béticos porque el Betis es el que menos gana de los dos equipos, hay aficionados de ambos equipos, que ven cómo repartimos el tiempo en periódicos, medios informativos... Lo repartimos prácticamente al 50 por ciento por la relevancia mediática de ambos equipos, pese a que la relevancia deportiva no sea igual. Eso es solo una cosa que pasa en Sevilla, no pasa ni en Madrid ni en Barcelona con otros equipos. Pero es una cosa en la que nosotros, como periodistas de aquí, nos sentimos orgullosos y lo explicamos fuera porque hay gente que no lo comprende.

Yo siempre pongo el ejemplo de una vez que el Sevilla iba a jugar un partido de Champions, un martes contra el Liverpool, hará cuatro o cinco años. En la previa, varios periódicos sacaron en portada el partido que había jugado el Betis, me parece que era contra el Alavés, porque habían jugado un lunes. Entonces, en un faldón pequeñito salía la información relativa al partidazo Sevilla-Liverpool. Eso es una cosa que solo puede pasar en Sevilla. ¿Por qué me voy a eso? Porque hay mucha gente que ve al periodismo deportivo sevillano como muy malo porque los periodistas deportivos de otras ciudades defienden a sus equipos. Aquí los béticos verán que la prensa es muy sevillista y los sevillistas verán que la prensa es muy bética. De ahí no podemos salir. La mala fama que podemos tener a nivel local, fuera de Sevilla no, creo que es equivocada.

Precisamente, porque yo conozco mucha prensa de otras ciudades, la manera que tienen de hacer periodismo a nivel general el periodismo sevillano, lo hacen de una forma que creo mucho mejor a cómo la ejerce mucha gente de Madrid o Barcelona.

En Sevilla es distinto precisamente por eso. Por la dualidad que existe y la forma en la que entendemos nosotros la forma de ejercer el periodismo. Nosotros no estamos para defender a los equipos, nosotros estamos para

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	120/160	

defender la información, sea cual sea. Entonces, esa manera de apretar las tuercas a los dos equipos creo que ayuda bastante al crecimiento de miras de las instituciones.

Al Sevilla le viene muy bien, lo ha sabido gestionar con el tiempo. Ha sabido entender que, cuando la prensa de aquí ejercemos las críticas, que son muy duras y apretamos bastante, no lo hacemos solo por el bien del Sevilla, sino también porque entendemos que es la forma de ejercer periodismo. A la larga, es una cosa que ayuda al club, aunque el propio club a veces no lo entienda. Decir que hemos influido en los éxitos del Sevilla es irreal, pero en algo sí que hemos ayudado por la forma de ejercer periodismo en Sevilla, distinta a la del resto de España.

- ¿Los periodistas extranjeros han mantenido un mayor contacto con los locales para informarse sobre la actualidad diaria del club? ¿Y sobre temas concretos como el fichaje de un jugador específico, los éxitos deportivos o un partido relevante?

Totalmente. No solo en los éxitos deportivos como las finales. Recuerdo que en la final de la Europa League entre Sevilla y Liverpool me entrevistaron de la BBC para hablar del Sevilla. Eso puede ser normal. Pero ayer, precisamente, me llamó un compañero de Canal Plus Francia y participe en un reportaje que estaban haciendo sobre el Sevilla de Monchi para que explicara el porqué del salto del Sevilla de Monchi durante los últimos 20 años.

Eso les pasa también a mis compañeros constantemente. También pasó algo parecido cuando Maradona llegó al Sevilla, pero eso fue algo muy puntual de un jugador concreto. Aquí vienen cada vez más periodistas extranjeros, en los partidos de fuera también, pero cada vez vienen más al Sánchez-Pizjuán. Monchi está atendiendo constantemente a periódicos de todo el mundo: India, Uruguay, Perú, Chile, Argentina, Francia...

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	121/160	

El Sevilla ha crecido no solo ya por los resultados deportivos, sino por la forma en la que ha conseguido esos resultados. Tiene una historia detrás que realmente está despertando la expectación y admiración en países donde el fútbol no es como aquí. Por ejemplo, en Estados Unidos, el New York Times ha hecho reportajes sobre cómo el Sevilla le ha dado la vuelta a la tortilla de su situación histórica reciente para convertirse en lo que es y cómo se ha convertido: el proceso de transformación que tiene el Sevilla con recursos propios y gobernados por sus propios hinchas es una historia fascinante que no dejan de preguntar y seguirán haciéndolo, hasta en países cercanos como Francia o lejanos como la India.

Éxitos deportivos inesperados hay muchos clubes que lo han conseguido, pero de la forma que lo ha conseguido el Sevilla y la historia que tiene detrás, despierta una expectación a nivel mundial que yo creo que aquí no somos conscientes. Los que sí estamos atentos y participamos en los reportajes que se hacen sí lo sabemos, pero la gente no es consciente de cómo en el mundo están fascinados con la historia del Sevilla.

Te das cuenta a nivel popular. Por ejemplo, el Sevilla tiene una fama aquí en España de equipo antipático, pero luego no es tan real. Se da uno cuenta cuando viaja, pero sí tiene gran parte de verdad porque es un equipo que no necesita resaltar y es más serio por el antimarketing popular, pero fuera de España es absolutamente indiferente, un mundo aparte. El Sevilla fuera de España, como club e hinchada, es de los equipos que más enganchan, aparte de los grandes clubes, claro.

- ¿Se conoce interés de aficionados extranjeros hacia medios sevillanos para informarse sobre la actualidad del Sevilla FC más allá de los canales propios del club?

Evidentemente. A través de las redes sociales es mucho más fácil. Eso les da una expansión muy grande a nuestros artículos, reportajes,

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	122/160	

entrevistas... Desde las redes sociales, seguir a un medio de comunicación está muy relacionado con los partidos que vaya a jugar un equipo.

En el método clásico, que son los periódicos, es más difícil, pero ahora tienes acceso a las webs de los medios o en la propia del club. Eso va relacionado con la relevancia deportiva y la participación en Europa. Eso seguro, claro.

- ¿Cómo ha influido la comunicación 2.0 en la expansión internacional del Sevilla FC?

Los propios clubes le están dando mucha importancia, con gestos como el de hace poco, de invitar a un montón de *tiktokers* a que conozcan el club por dentro, a que un *youtuber* o *influencer* famoso venga. No solo el Sevilla, todos los clubes se han puesto las pilas en este aspecto.

Ya no digamos solo las nuevas tecnologías, también los nuevos mundos que se abren con Instagram, Twitter, TikTok, Twitch... Todo eso abre un mundo por explorar que los clásicos no nos damos cuenta, pero los segmentos de jóvenes que no les llame mucho la atención el fútbol y vean al club por dentro, te abre nuevos campos y el Sevilla está sabiendo adecuarse a eso y meter cabeza.

Y como ese ejemplo, hay muchos más. A nivel Youtube, el Sevilla está potenciando su canal hasta donde no puede más, tirando de recursos y personal. El club entendió hace tiempo que la televisión tradicional, que tú ves en la tele, hay que dedicarle menos esfuerzos y dedicarlo más al canal de Youtube. Además, se puede retroalimentar. Tú lo puedes subir a Youtube y luego emitirlo en televisión o viceversa. Cada vez difunden más contenido propio. Y no pueden más por falta de mano de obra, esa es una lucha que no solo ocurre en el Sevilla, sino en todos los clubes. Depende de quien dirige y pone el dinero, que no puede gastar más de lo que gana y no ve los beneficios intangibles que generarían esa inversión

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	123/160	

- ¿En qué punto se encuentra actualmente la influencia mundial de la marca Sevilla FC?

Está difícil. No lo sé. A nivel de influencia mundial, es un poco la mezcla de todo lo que he ido hablando. El Sevilla sigue en crecimiento. De hecho, el siguiente paso que deportivamente quiere dar, y que puede repercutir a nivel comunicativo y de marca, es estabilizarse como club Champions. Aquí se relaciona el éxito deportivo del equipo con ese crecimiento a nivel de marca.

Evidentemente, la marca Sevilla Fútbol Club, por mucho que haya crecido, no es una marca a nivel Real Madrid o Manchester United, ni siquiera está al nivel del Atlético de Madrid. Está todavía a años luz. Quiero decir con esto que, si el Sevilla se estabiliza a nivel Champions seis o siete temporadas seguidas, lo cual es difícil, la repercusión mundial que va a tener su propia imagen y marca, todo lo que hemos hablado en esta entrevista, daría un salto cualitativo.

Evidentemente, esto está relacionado con el éxito deportivo que pueda tener, pero si se logra estabilizar, que ha sido el rey de la Europa League pero ahora va a por más y sabe vender su historia de superación personal, eso le repercutiría y daría un paso más adelante. Ya es conocido en todo el mundo, pero debería llegar a más en todos los países. La aspiración es ser como el Atlético de Madrid, pero eso es muy difícil. Recuerdo siempre, además, que estamos en una de las ciudades más pobres de Europa.

Todo eso unido a la historia del Sevilla, vender esa película, sí podría dar un salto más a la imagen de marca. Si no lo consigue, a mí no se me ocurre otra forma de que el Sevilla pueda crecer todavía más

- Teniendo en cuenta el contexto actual de globalización, ¿se podrá mantener el sentimiento de pertenencia del aficionado local? ¿Beneficia o perjudica al club?

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	124/160	

Estoy convencido de que sí lo puede mantener, y además le beneficia. El sentimiento de pertenencia es una de las cosas más importantes que hay en cualquier colectivo, y yo estoy convencido de que, a pesar de que el mundo vaya cambiando en las formas, al final hay cosas que son inamovibles y creo que el sentimiento de pertenencia del aficionado local no se va. A lo mejor cambiará en matices, pero en general estoy convencido de que no.

c) Entrevista a Álvaro Ramírez

- Más allá de los éxitos deportivos, ¿qué tipo de acciones han sentado los pilares de la internacionalización del club?

Además de los grandes éxitos deportivos, a raíz de 2005 o 2006, creo que el Sevilla ya empezó a ampliar miras y modernizarse con acciones de cara al extranjero.

Venía de una etapa en la que estaba muy ensimismado, solo mirando hacia adentro, y se modernizó para el siglo XXI mirando hacia otros países. No solo con fichajes de extranjeros, también con acciones comerciales. Yo creo que lo que despierta esas acciones son fichajes como los de Maradona en su día, también Bertoni hace más tiempo. Fueron jugadores que le dieron más nombre a nivel internacional y, sobre todo, en el siglo de XXI. A raíz de los primeros títulos es cuando se dan cuenta de que tienen un producto que pueden vender internacionalmente.

- ¿Cómo ha influido la evolución de club a empresa deportiva en la internacionalización del Sevilla FC?

Tengo constancia de que, en los últimos años, el Sevilla tiene acciones como llegar a acuerdos con clubes e entidades deportivas desde Puerto Rico a Indonesia. El último, en la India. Eso a gran escala da impulso a tener presencia en esos equipos y países. Pero también tiene acciones más de escala deportiva. Recuerdo hace unos cuantos años que tenía acuerdos

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	125/160	

con escuelas deportivas de África o se pensó en abrir oficinas en otros países. La ayuda de LaLiga con los embajadores le ha ayudado mucho.

Creo que los tiros han ido por ahí. Han tenido acciones tanto deportivas como comerciales que les han ayudado en los últimos años.

- ¿De qué forma se han compaginado los éxitos deportivos con la nueva estrategia de comunicación para proyectar la imagen del Sevilla FC a nivel mundial?

Creo que es fundamental. Al final, el objetivo del club para internacionalizar es dar a conocer que es un club con éxitos deportivos. Y si esos éxitos no van acompañados de títulos y grandes logros, pues se queda un poco cojo.

A nadie se le escapa que un equipo que esté en Segunda División tenga menos atractivo para un extranjero que otro que juega a primer nivel y consigue éxitos deportivos. Eso es fundamental. Si no tienes alcance deportivo, toda la campaña que puedas hacer estará muy limitada.

- ¿Cómo ha evolucionado la relación entre medios de comunicación y el club desde la creación del departamento de comunicación hasta hoy?

Entra una tendencia, no solo en el Sevilla, sino en todos los clubes. Hace 20 años era absolutamente diferente, también influyen mucho las redes sociales, la digitalización...

Ahora, evidentemente, todos los clubes intentan controlar al máximo su cauce de comunicación, la intentan servir ellos, controlando mucho el mensaje. Eso hace 20 años era impensable porque no tenían redes sociales, un departamento de comunicación fuerte y las herramientas tan potentes para controlar esos discursos. Y, además, el contacto con los protagonistas (jugador, entrenador, técnico o directiva) era mucho más directo y, por lo tanto, mucho más difícil de controlarlo. Ahora es mucho más protocolario.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	126/160	

Con la digitalización hay muchos más recursos, pero a la vez intentan controlar más. Ha cambiado absolutamente. No es lo mismo cómo se organizaba el Sevilla en 2001 o 2002 a cómo se organiza en 2021.

- ¿El periodismo deportivo que sigue habitualmente la información del Sevilla FC ha influido en su crecimiento más allá de Andalucía?

Creo que muy poco. Los periodistas deportivos solo dan a conocer lo que pasa. Han influido muy poco o nada.

El periodista lo que hace es intentar reflejar y contar lo mejor posible lo que ha hecho el Sevilla. Tanto lo que ha hecho muy bien como lo que ha hecho mal se cuenta igual. Más allá de ello, evidentemente, los medios de comunicación tienen repercusión porque son los que trasladan el mensaje a la gente y son una vía importante para que tengan constancia de esos éxitos deportivos, pero responsabilidad o influencia, ninguna.

- ¿Los periodistas extranjeros han mantenido un mayor contacto con los locales para informarse sobre la actualidad diaria del club? ¿Y sobre temas concretos como el fichaje de un jugador específico, los éxitos deportivos o un partido relevante?

Sí. Al final, el Sevilla ha cambiado de dimensión, ha subido varios niveles y se ha convertido en un equipo referente en Europa. Ha jugado finales, ha disputado asiduamente la Champions y la Europa League... Evidentemente, está en el foco del periodismo deportivo europeo. Y claro, hay mucho contacto con periodistas de otros países con los que hablas con asiduidad y se convierten en casi compañeros.

Lo que demandan, al final, depende mucho de los propios jugadores que tenga en ese momento el Sevilla. Los jugadores argentinos, por ejemplo, son jugadores muy demandados en la prensa argentina. Los periodistas sudamericanos demandan mucha información de ellos. Antiguamente, también los brasileños cuando estaban aquí Julio Baptista, Luis Fabiano o

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	127/160	

Daniel Alves. Depende de la nacionalidad de los jugadores, se interesan mucho por los jugadores de su nacionalidad.

Y también, la evolución del Sevilla, un equipo que prácticamente no había ganado nada hasta finales del siglo XX y en el XXI ha ganado casi todo. Eso sí ha llamado la atención y existen muchos periodistas extranjeros que se han interesado por la figura de Monchi, la evolución que ha tenido el Sevilla. El mismo modelo de éxito deportivo que ha tenido el Sevilla se ha convertido en un atractivo para que muchos pregunten por ello y lo cuenten, sobre todo, a nivel europeo.

- ¿Se conoce interés de aficionados extranjeros hacia medios sevillanos para informarse sobre la actualidad del Sevilla FC más allá de los canales propios del club?

Imagino que algunos aficionados extranjeros sí requerirán información del Sevilla. Nosotros, como medio digital en la edición del Sevilla de ElDesmarque, tenemos tráfico y usuarios en prácticamente todas partes del mundo. Así que, evidentemente, existe interés por el Sevilla.

Pero bueno, creo que también va en función de lo que he comentado antes. Si hay cuatro o cinco futbolistas argentinos muy potentes, la afición argentina, que además es de seguir mucho a sus jugadores en Europa, pues reclaman mucha más información. Más aún cuando ya ha tenido a otra serie de futbolistas. Es un poco de eso y, sobre todo, porque más allá de ello haya una batalla por conseguir aficionados de otros países, la fuente de aficionados más importante del Sevilla está en Sevilla y España.

- ¿Cómo ha influido la comunicación 2.0 en la expansión internacional del Sevilla FC?

Ha influido en la medida en la que ha influido en toda la sociedad y en nuestra forma de vida. Al final, la gente ha acudido a las redes sociales, ya es otro debate de si lo hace de forma adecuada, pero acude a las redes

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	128/160	

sociales como un entorno de entretenimiento, consumo de información y relaciones sociales. Ahí se encuadran perfectamente los clubes de fútbol.

Entonces, toda la información alrededor de los clubes, ya sea de medios, de aficionados o de los propios clubes, ha pasado a consumirse mucho a través de las plataformas y las redes sociales. Ha desplazado, en parte, a la información más veraz que pueden dar los medios y se entra más en el debate o en un contenido menos informativo o riguroso y más enfocado al entretenimiento. Al final, en las redes sociales te puedes encontrar contenido de todo tipo más allá del propio Sevilla: desde los propios jugadores que cuentan su vida a través de sus redes sociales, desde el club que también genera contenido de entretenimiento de diversa índole en sus plataformas, desde los medios que también utilizamos las plataformas para tener más alcance de nuestros contenidos... Al final, se ha convertido todo en un batiburrillo en el que el aficionado acude a las redes para consumir contenido, porque hay que diferenciar contenido de información, y la información más veraz ha quedado relegada a los medios.

- ¿En qué punto se encuentra actualmente la influencia mundial de la marca Sevilla FC?

Está en el sitio justo y adecuado para dar el salto cualitativo que le falta. Al final, el Sevilla es un club que ha crecido muchísimo en el siglo XXI a nivel de marca, pero creo que podría estar más arriba a nivel internacional y dar ese salto. Está el ejemplo de Inglaterra con el Leicester, que ganó la Premier y ha dado un salto cualitativo como llegar a Asia entera, a lo que no ha llegado el Sevilla. Sin embargo, tuvo un éxito deportivo a nivel brutal que fue ganar la Premier, pero ganar seis Europa Leagues también es un éxito brutal. Y creo que el Sevilla, que digamos es una de las marcas más potentes después de los tres grandes de España, puede instalarse uno o dos niveles por encima, tener mucho más alcance y penetración en países en los que no la tiene. Tiene que instalarse como ese club de referencia en muchas cosas, en países donde no está.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	129/160	

En fin, tiene mucho margen de crecimiento en cuanto a marketing, potenciación de la marca a nivel internacional. Evidentemente, como he dicho antes, si hay éxitos deportivos todo influye. Si no, también debe tener una estrategia clara de crecimiento fuera de España.

- Teniendo en cuenta el contexto actual de globalización, ¿se podrá mantener el sentimiento de pertenencia del aficionado local? ¿Beneficia o perjudica al club? La pertenencia del aficionado local siempre va a estar ahí. El sevillista de Sevilla siempre va a estar ahí y eso es una tradición que no creo que vaya a terminar, ni mucho menos. Otra cosa es que empiece a tener un peso estratégico más relativo.

A día de hoy, los ingresos por abonos miden ese valor del aficionado local y creo que representan cada vez menos en el presupuesto de la entidad. Evidentemente, puede llegar a influenciar más que tengas «dos millones de aficionados», digámoslo entre comillas porque en realidad son simpatizantes, en otros países por los que ingresas mejores derechos de televisión, que tener a 10.000 aficionados más en el campo.

No creo que se vaya a perder, ni mucho menos, al aficionado sevillista que va al Sánchez-Pizjuán. Ese sentimiento no va a desaparecer porque, además, es la fuente de todo. Otra cosa es que el peso específico que tiene en el Sevilla Fútbol Club, S.A.D. va a ser relativo porque haya estrategias que no potencien. Pero ya digo, no creo que se pierda ese sentimiento que cambie el panorama.

d) Entrevista a Francisco Montes de Oca

- Más allá de los éxitos deportivos, ¿qué tipo de acciones han sentado los pilares de la internacionalización del club?

Creo que también cuenta todo lo que han tenido a nivel social, de cara al aficionado, potenciando todos los medios de comunicación, algo que no era habitual hace 15 o 20 años. No estaba todo tan desarrollado.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	130/160	

Todo eso contribuye a reforzar la marca. Lo que ha hecho el club con sus medios de comunicación y estando presentes en todas las redes sociales, es competencia al final del resto de medios de comunicación. Pero bueno, todo eso contribuye también a que haya sinergias de otro tipo, como vamos viendo con el número de entrevistas, actividades, actos... Básicamente, la relación de sus medios de comunicación con los aficionados favorece a potenciar su marca.

- ¿Cómo ha influido la evolución de club a empresa deportiva en la internacionalización del Sevilla FC?

Creo que ahora mismo es una empresa totalmente diversificada. Va buscando patrocinadores en un espectro muy amplio y tocando todos los campos posibles. No solo para ir nutriéndose económicamente, sino también para tener una influencia en un sector más importante de consumidores, más allá de Sevilla, de aficionados y clientes de todo tipo.

- ¿De qué forma se han compaginado los éxitos deportivos con la nueva estrategia de comunicación para proyectar la imagen del Sevilla FC a nivel mundial? Hay una cosa clave. Al principio, cuando esto se pone de moda y los clubs empiezan a crear sus medios de comunicación, hay, y lo sigue habiendo, un poquito de ventaja hacia los medios generales, en este caso, los de Sevilla. Pero bueno, con el paso del tiempo, la propia institución se da cuenta de que los restos de medios proyectamos su imagen y estamos de intermediarios entre ellos y su principal valor, que son los aficionados. Y eso, pandemia aparte, que lo paró todo un poco y redujo la relación del club con los medios, hizo que el Sevilla se diera cuenta y trata de conceder entrevistas con los jugadores periódicamente a los medios, de tener un trato igualitario con todos los medios, de que haya una rotación de protagonistas: entrenador, cuerpo técnico, futbolistas...

En definitiva, facilidades para hacer otro tipo de reportajes. Todo eso, ahora mismo, se está viendo en un proceso donde hace unos años los

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	131/160	

medios oficiales querían tener más información que el resto de medios, pero ahora se han dado cuenta de que el resto de medios no son competencia de los medios oficiales, sino que son un mercado más para el propio club, que se beneficia de nuestro trabajo de intermediarios, de mediadores entre ellos y su principal patrimonio, que son los aficionados.

- ¿Cómo ha evolucionado la relación entre medios de comunicación y el club desde la creación del departamento de comunicación hasta hoy?

A ver, la evolución sí es verdad que, cuando yo empezaba en esto hace 25 años, había una relación más cercana con los protagonistas, los jugadores. Había menos medios, había menos periodistas y había otro trato diferente con los protagonistas. Digamos que no había un criterio organizativo claro, la figura de un jefe de prensa. En el Sevilla hacía esa labor, incluso, algún directivo o el delegado Cristóbal Soria.

Ahora que existe un jefe de prensa, el departamento de prensa ha ido cobrando importancia y ya no es solo un jefe de prensa, sino un departamento de prensa y posteriormente un gabinete de comunicación entero con muchos profesionales. La evolución, así a más largo plazo, ha sido perder un poco la cercanía de estar ahí el jugador, pero sí se ha ganado en profesionalidad y que todo esté mucho más organizado y medido. En cierta manera, es más fácil al periodista para tener acceso y seguir unas pautas, pero lo negativo es que se ha perdido esa cercanía que había antes con jugadores, entrenadores y directivos. Ahora es mucho más difícil, los entrenamientos son a puerta cerrada y está todo muy medido.

- ¿El periodismo deportivo que sigue habitualmente la información del Sevilla FC ha influido en su crecimiento más allá de Andalucía?

Indudablemente. El propio club, con su buen trabajo y buenos resultados, ha sentado la primera piedra para lograr los éxitos. Pero, evidentemente, los medios de comunicación que han seguido al Sevilla en este caso han contribuido no solo a que la marca deje de ser local y ni siquiera regional

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	132/160	

o nacional, sino que le han ayudado a tener impacto a nivel internacional. Eso está relacionado con el trabajo de los propios medios de comunicación, porque cualquier contacto que tenga un periodista para hacer cualquier reportaje con alguien de fuera, pues ya está sacando esa imagen e información y se forma un nuevo contexto en ese sentido para sacar la imagen del club fuera de Andalucía. Esa información, ya no solo por los propios éxitos, sino también por los medios de comunicación, está en todos lados.

- ¿Los periodistas extranjeros han mantenido un mayor contacto con los locales para informarse sobre la actualidad diaria del club? ¿Y sobre temas concretos como el fichaje de un jugador específico, los éxitos deportivos o un partido relevante?

Indudablemente, por la nacionalidad de los jugadores de la plantilla. Eso es lo principal, por lo menos, en mi experiencia. Contactan periodistas holandeses, como cuando jugó aquí Luuk de Jong. Si hay muchos argentinos, que también es una costumbre en la historia reciente del Sevilla, pues te contactan desde Argentina. También los brasileños, cuando había más brasileños. Básicamente, los temas coinciden con la nacionalidad de los jugadores. Al fin y a cabo, son los actores, los principales protagonistas, y ellos pues suelen ser, en gran parte, internacionales con sus países y llaman la atención de esos periodistas. Todo eso se suma a lo comentado anteriormente.

Luego existen casos concretos de nacionalidades. Por ejemplo, el Sevilla tuvo hace unos años a un jugador japonés, a Kiyotake, y eso arrastró no solo a contactar con los periodistas locales de Sevilla, sino a que periodistas de esa nacionalidad vinieran a Sevilla para cubrirlo desde aquí, a vivir incluso. Muchos de ellos se quedaron. Vinieron por un jugador y se quedaron para seguir cubriendo al Sevilla porque vieron que tenía tirón también en el mercado asiático.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	133/160



- ¿Se conoce interés de aficionados extranjeros hacia medios sevillanos para informarse sobre la actualidad del Sevilla FC más allá de los canales propios del club?

Ahí tengo menos acceso, en el tema de los aficionados extranjeros, pero supongo que sí. Sobre todo, va relacionado también con los resultados que va obteniendo el club a nivel internacional. Eso llama la atención y cuanto más presencia tienes en competiciones europeas, como la Champions sobre todo por ser el primer torneo a nivel internacional, pues eso genera afición futbolística más allá de Sevilla y de España.

- ¿Cómo ha influido la comunicación 2.0 en la expansión internacional del Sevilla FC?

Hoy en día, no se concibe una empresa con unos profesionales de primer nivel, como es el caso del Sevilla, que no esté en constante desarrollo de sus redes sociales. Además, hay una competencia brutal entre los propios clubes. Y eso se mide mucho por los propios aficionados y los profesionales de la comunicación.

El desarrollo en este caso, en un club como el Sevilla, es importante. Yo creo que es mejorable, porque tiene un potencial y recursos para atar más en ese sentido, pero es importantísimo hoy en día. Si no estás en las redes sociales y en cualquier plataforma digital, no eres absolutamente nadie y en el Sevilla son conscientes de ello.

A nivel de marketing, exactamente igual. Yo creo, por ejemplo, que en el tema de marketing lo ha hecho bien el Sevilla en los últimos años con Ramón Loarte, pero ahora ha buscado dar un paso más con Jorge Paradela, que estaba en Heineken. Estaban haciendo un buen trabajo, reconocido además por los responsables por encima de esa área, pero querían dar un paso más y han buscado a alguien que ellos entienden que puede darle más a nivel de marketing.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	134/160	

- ¿En qué punto se encuentra actualmente la influencia mundial de la marca Sevilla FC?

Si te tengo que decir, en una escala del 1 al 10, el Sevilla estaría en el 7 como mucho. Potencialmente, y no solo le ocurre al Sevilla, sino también al otro club de la ciudad, tienen una capacidad para generar e instalar su marca a nivel estratosférico. Tienen unos recursos y unas posibilidades tremendas. El Sevilla estaría todavía en camino de llegar a su cúspide, así que todavía tiene camino por delante.

- Teniendo en cuenta el contexto actual de globalización, ¿se podrá mantener el sentimiento de pertenencia del aficionado local? ¿Beneficia o perjudica al club?

En el caso del Sevilla, que es una sociedad anónima aunque lo llamemos club, ha habido entrada de capital extraño y extranjero que, en teoría, debería ayudar a la globalización y al crecimiento económico, institucional y deportivo de la entidad. Pero eso no gusta. Es que el Sevilla es un club un tanto particular y, evidentemente, necesita de la globalización para seguir creciendo. Sin embargo, tiene latente ese sentimiento de pertenencia muy cerrado, muy localista, a nivel de los sevillistas de cuna, y el aficionado ha marcado el territorio. Ellos son plenamente conscientes de que la globalización es el único camino para seguir creciendo, como comentaba con el tema del marketing y la digitalización o de las redes sociales. La globalización es necesaria, pero claro, también es un club muy particular en ese sentido. Es como quien quiere que haya canteranos en el primer equipo, es siempre la discusión de los aficionados, no tantos jugadores de fuera. Bueno, eso hay que conjugarlo de tal manera que se lleve todo para adelante: esa seña, digamos, personal y local que quiere tener el propio aficionado y luego, por supuesto, tener un impacto global hacia aficionados de fuera. Hay que saber conjugar esa potencia a nivel global que deben tener los clubes cada vez más con ese sentimiento humanista que tienen los aficionados hacia sus clubes.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	135/160	

e) Entrevista a Juan Manuel Ávila

- Más allá de los éxitos deportivos, ¿qué tipo de acciones han sentado los pilares de la internacionalización del club?

Antes de que llegaran esos éxitos, era impensable porque la dimensión del club era baja, bastante más pequeña. Dentro de que el Sevilla sea un club histórico en España, su trayectoria europea, aunque tenía ciertos hitos, eran pequeños y tenía poca participación. Toda la deriva, además, que llevó el club y esas dificultades económicas, lo llevó a no tener dimensión hasta llegar a esa irrupción a partir de 2005 y ya con una cierta escala anterior, porque ya se veía cierto crecimiento del Sevilla. Pero yo creo que el espaldarazo, más allá de ese primer título europeo que también lo tuvo, fue lo que pasó meses después, como fue ganarle la Supercopa de Europa a ese Barça con muchas estrellas. Eso fue, digamos, un espaldarazo.

El Sevilla, por ganar ese primer título europeo, ya fue a jugar contra el Manchester United de Cristiano Ronaldo para inaugurar unas reformas que se le había hecho a su propio estadio. Eso ya te da una dimensión de cómo el Sevilla empezaba a rentabilizar ese escaparate que le había dado ese primer título europeo. Pero esa segunda final en Glasgow contra el Espanyol y repetir hasta lograr esos cinco títulos en apenas 15 meses, ya lanzó al equipo.

Entonces, en esos albores del Sevilla campeón que gana títulos, ya se tomaba cierta importancia en darle a los medios propios una cierta cobertura y dimensión con la televisión, con la revista propia del club, el periódico interno, la radio, que alcanzó una notable dimensión... Había una apuesta por darle importancia a la comunicación del club y a abrir brecha modestamente en el ámbito internacional, aprovechar que el Sevilla ya era un poco conocido con esas giras que se hicieron por Asia. Todo eso trataba de que la marca Sevilla, por lo menos, luciera al lado de los grandes

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	136/160	

transatlánticos de los equipos españoles. Ahora lo ves con la perspectiva del tiempo y esos títulos que se han ido sumando.

El Sevilla ya tiene un crecimiento en la ciudad, Andalucía y el resto de España, donde te encuentras aficionados que no son de Sevilla y no tienen raíces, que era un poco impensable. Encontrar aficionados que sienten curiosidad por conocer el club y les tienen cierto cariño o estima a futbolistas, pues te habla también de que ha crecido, pero hay mucho margen de crecimiento.

- ¿Cómo ha influido la evolución de club a empresa deportiva en la internacionalización del Sevilla FC?

En el fútbol moderno, pensar que la dimensión es solo local o internacional, no es así. Se puede seguir insistiendo en ese sello que vincula la marca del club con una ciudad que también es conocida por toda la historia que arrastra y por el sello turístico que tiene. Pueden ir de la mano.

Esa estrategia que hizo el Sevilla en su día, de que las fotos oficiales se hicieran en monumentos de la ciudad, iba en esa línea de identificar a Sevilla con la marca Sevilla Fútbol Club. Y, además, ambas se ayudan, porque en las celebraciones de los títulos sale el alcalde y demuestra que el Sevilla Fútbol Club es una poderosa marca para darle valor a la ciudad y genera turismo. Además, con tantos partidos europeos, si se contabilizara el número de aficionados que han venido y lo que han generado en la ciudad, pues es importante en lo económico y en la imagen que se puede dar.

La modernización del estadio, aunque no haya sido lo profunda que algunos hayan querido o hacerlo nuevo, ha renovado la imagen exterior.

- ¿De qué forma se han compaginado los éxitos deportivos con la nueva estrategia de comunicación para proyectar la imagen del Sevilla FC a nivel

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	137/160	

mundial? Si salimos un poco fuera, tenemos contacto con periodistas internacionales y nacionales que valoran ese crecimiento que ha tenido el equipo gracias a sus títulos. El hecho de que el Sevilla haya ganado copas a nivel nacional recientemente también se tiene en cuenta en el periodismo deportivo español. Esa dimensión también le ha dado lustre y el Sevilla ha tratado, al principio con mucho esfuerzo y sin que se reflejara porque no había demasiada repercusión internacional, de tener mayor presencia. Ahora puedes encontrar camisetas del Sevilla en tiendas fuera de la ciudad y a aficionados con camisetas en otros lugares. También se ven aficionados extranjeros que vienen a Sevilla y compran en las tiendas del club o van a los partidos en el estadio.

Luego, hay otra cosa que, aunque parezca una cuestión menor, no lo es. Es el hecho de tener un símbolo que sea tan reconocible y conocido musicalmente, como es el himno. En la final de Basilea, el hecho de confrontar dos himnos, uno tan reconocible como el del Liverpool y el del Arrebató, y ver que ambos eran conocidos, es un hecho a destacar también. Esos símbolos que traspasan fronteras son importantes y también han ayudado a que el Sevilla sea reconocible, un símbolo que gusta más allá de los colores de cada aficionado.

- ¿Cómo ha evolucionado la relación entre medios de comunicación y el club desde la creación del departamento de comunicación hasta hoy?

Desde mi perspectiva, de ese periodismo que ya no tiene nada que ver con el actual, ha evolucionado mucho, tanto en dimensión como en medios para seguirlo con la repercusión que le han dado las redes sociales.

Yo recuerdo cómo se vivió el nacimiento de los medios del Sevilla. Al principio se vivió con un poco de recelo. Empezó siendo más tranquilo, pero con tal de potenciar sus medios propios, hubo una época en la que el club se empeñó en cerrarle las puertas o dosificar más las entrevistas y ese tipo de cuestiones al resto de medios. Recuerdo que el año pasado hubo

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	138/160	

malestar porque el club no presentó a un jugador y no hubo rueda de prensa, sino que los medios del club le hicieron una entrevista propia. Hubo mucha crítica por no seguir el sistema de siempre: se presenta al futbolista y luego comparecen Pepe Castro y Monchi para las preguntas. En ese caso, no se hizo. Entonces, iba a que esa relación con los medios ha sido bastante fluida, pero cuando el club se ha decantado de manera más decidida por potenciar sus medios propios, con lo que esa deriva ha llevado a los actores ajenos, pues ha generado su tirantez. Esa convivencia es como un pulso que se lleva a veces mejor y otras peor. Pero claro, una vez que tú ya tienes tus medios propios, no es que no necesites de lo ajeno, pero la manera de potenciarlo es darle ventaja a lo tuyo.

Esto es reflejo de lo que pasa también en otros grandes equipos. Antes, el contacto era mucho más directo y los medios de comunicación generales podían viajar con el mismo equipo, iban a las concentraciones de pretemporada para cubrir la información... Eso ahora mismo es impensable. Todo está muy centralizado desde hace años, pero cada vez es más complejo. Antes, tú tenías un contacto con los profesionales en las concentraciones y viajes, no tenías que contactar con el club muchas veces para pedir permiso. Ahora lo tienen prohibido los jugadores y es más difícil que sin ser medio del club tengas esa ventaja incluso para lo más simple.

Esa es la normalidad de ahora, pero eso dificulta el trabajo de los medios en general. En la medida que ha ido creciendo el club, se ha ido cerrando en ese aspecto. Se ve en muchísimos detalles, como por ejemplo en los partes médicos. Antes se hablaba con el médico y te informaba, pero ahora no se dan a conocimiento las lesiones, se quiere ocultar hasta eso.

- ¿El periodismo deportivo que sigue habitualmente la información del Sevilla FC ha influido en su crecimiento más allá de Andalucía?

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	139/160



Volvemos a lo de antes. Eso, visto desde aquí perdemos perspectiva, pero existen reflejos cuando ves medios nacionales y compruebas cómo sí le dan esa importancia al Sevilla. Existen periodistas como Rubén Uría, que fue premiado en los Premios Blázquez, Axel Torres también. Eso te hace ver que, desde fuera, sí se le está dando la dimensión al Sevilla de ese crecimiento.

Creo que aquí no tenemos eso porque el periodismo local marca las distancias con respecto a los dos equipos. Ahora mismo, los dos equipos han adquirido una dimensión distinta, pero eso es algo de este siglo, más allá de que analices la historia y compruebes otros períodos de superioridad del Sevilla. Pero en los 60, 70, 80 y 90 estaba todo más igualado. En los 90 hubo un tiempo que el Sevilla, con los dos descensos, tenía al Betis con mejor plantilla, pero el Betis no capitalizó eso para marcar diferencia, cosa que sí ha hecho el Sevilla, aunque el Betis esté saliendo de esa medianía. Creo que aquí los dos clubes se retroalimentan. El tener a otro por delante y haciendo las cosas bien te puede ayudar si te quitas complejos.

En ABC, donde yo he trabajado 25 años, eso se cuidaba mucho. Incluso los espacios para cada uno estaban medidos. Cuando el volumen de páginas en Deportes no era muy grande, había muchas aperturas para Betis y Sevilla de forma equilibrada. Siempre abría el partido de casa, sin importar que uno estuviera en Primera y otro en Segunda. Esas cosas son impensables en otras ciudades porque a lo mejor no existe la búsqueda de ese equilibrio y porque en la mayoría no hay dos equipos de la dimensión de Sevilla y Betis. También es que existe cierto equilibrio entre el número de aficionados. Desde fuera choca más.

En definitiva, que fuera se le da más importancia al Sevilla porque aquí se mediatiza mucho el hecho de tratar de equilibrar a los dos equipos. Te das más cuenta de la dimensión del Sevilla hablando con periodistas de fuera

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	140/160	

que con los de dentro, especialmente aquellos que tratan la información de los dos equipos.

- ¿Los periodistas extranjeros han mantenido un mayor contacto con los locales para informarse sobre la actualidad diaria del club? ¿Y sobre temas concretos como el fichaje de un jugador específico, los éxitos deportivos o un partido relevante?

Sí. Además, recuerdo que, en este caso que pongo como ejemplo, era por cierta vinculación, pero conozco a un periodista de Atenas con el que estaba en contacto casi al mes porque algunos entrenadores se fueron allí y se jugaron eliminatorias con el Atromitos, el Olympiakos, el Panathinaikos... Ahí te ibas dando cuenta del seguimiento que había, lo que se publicaba allí. También recuerdo bastante contacto con periodistas portugueses.

En las eliminatorias en Alemania o Inglaterra también veías lo que se publicaba en esos sitios. El Sevilla iba alcanzando una dimensión y estaba todo interrelacionado. Cuando no es una mera casualidad o una cuestión puntual que juegues competición europea, después de hacerlo ocasionalmente, sin continuidad y consiguiendo pequeños hitos, pues se nota la repercusión de ese crecimiento en tan poco tiempo.

- ¿Se conoce interés de aficionados extranjeros hacia medios sevillanos para informarse sobre la actualidad del Sevilla FC más allá de los canales propios del club?

Eso no lo sabría decir porque no manejo las redes sociales. Ya no vivo el día a día como tenía antes por mi contacto directo con el club. Sé que hay perfiles en varios idiomas en los medios digitales del club.

Pienso que habrá más seguimiento por parte de sevillanos que viven en el extranjero que por la correspondiente a los sevillistas de otros países.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	141/160	

- ¿Cómo ha influido la comunicación 2.0 en la expansión internacional del Sevilla FC?

Eso sí creo que ayuda, aunque también es verdad que muchas veces nos volvemos locos con las redes sociales porque le damos categoría de éxito o enfado por 50 «me gusta» o lo contrario. Pero sí creo que le da mucha más visibilidad a lo que haces, por eso los medios del club también están evolucionando. Se dan cuenta de que deben sacar cualquier acción en pequeños vídeos para redes y se ve que sí está teniendo aceptación.

Luego, aunque no sé hasta qué punto es buscado, el Sevilla ha tenido ciertas pinceladas de buscar jugadores que pudieran darle una repercusión fuera. Me acuerdo que pasó con Kiyotake, jugador de mucha calidad que se tuvo que ir por un problema personal, pero le daba visibilidad en un país donde el fútbol se sigue y a los jugadores propios los siguen bastante. Pasó después con Chicharito, que yo creo que con ese fichaje sí buscaban ambas cosas: traer un goleador y tener visibilidad porque él y su mujer eran muy activos en redes sociales. Se unían muchas cosas, pero resultó fallido. En esos casos, el Sevilla ha tenido poca suerte. Ahora, la última ha sido con el fichaje del Papu, pero creo que ese futbolista sí le puede dar el rendimiento y unir las dos cosas, lo que pasa es que llegó bajo de forma y se dieron unas circunstancias, pero está metiendo cabeza en la selección de Argentina.

- ¿En qué punto se encuentra actualmente la influencia mundial de la marca Sevilla FC?

Creo que está en vías de expansión. Conseguir un espónsor fuerte es un paso, el hecho de cambiar de marca y que lo vista Nike. Pero no es lo mismo que Nike te exhiba en el escaparate a que seas un mero cliente, hay ciertas diferencias. Aun así, el club está bien situado. Tener continuidad internacional le da una visibilidad que difícilmente tendría de otra manera.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	142/160



Creo que incluso el cambio que se ha producido este año en la dirección de negocios va un poco en esa línea.

- Teniendo en cuenta el contexto actual de globalización, ¿se podrá mantener el sentimiento de pertenencia del aficionado local? ¿Beneficia o perjudica al club?

Es importante que la marca Sevilla esté consolidada en la provincia de Sevilla y el entorno más cercano de las provincias limítrofes que tengan cierta querencia a lo sevillano, pero el crecimiento va por el otro lado.

Tener un equipo con buenos jugadores, con muchos futbolistas internacionales y de peso, cada vez va a ayudar más a esa internacionalización y a ganar aficionados por ahí. La prueba está en que cada vez que viene un jugador internacional o de cierto nombre, detectas por las redes sociales cómo van ganando seguidores de sus países. Sienten curiosidad, siguen a ese equipo al que va. Te das cuenta de que hay un impacto directo en el seguimiento y, de toda esa masa que se incorpora, hay alguno al que le cala por seguir al equipo y resultarle atractivo. Entre otras cosas, porque haya más factores que les enganchen, como el himno. Si lo escuchan y se le mete, pues influye. Muchos jugadores que vienen hablan del himno cuando llegan, se lo comentan exjugadores. Algunos se retiran y se quedan aquí a vivir, van teniendo querencia por el club y la ciudad porque es una ciudad acogedora. Todo eso suma.

f) Entrevista a Ramón Román

- Más allá de los éxitos deportivos, ¿qué tipo de acciones han sentado los pilares de la internacionalización del club?

Es evidente que lo fundamental es cómo ha crecido el Sevilla a nivel deportivo. Para ello, lógicamente ha tenido que crecer en otras parcelas también, pero hay que ser realistas y reconocer que si el Sevilla, con todos los respetos, se hubiera quedado en un Eibar, Getafe o Levante, no hubiera

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	143/160	

dado el salto tan importante que ha dado a nivel internacional. Lo que le hace tener ese nombre que tiene ahora mismo en Europa es el hecho de ser el principal favorito cada vez que juega la Europa League porque, cada vez que la juega, la gana.

Entonces, el tema deportivo no se puede apartar, eso es una evidencia. Pero es verdad que el club no solo crece en esa parcela, sino que hace unos años decidió convertirse totalmente en un club profesionalizado y eso influyó en varios sectores: marketing, información, comunicación y lógicamente la dirección deportiva, todos sabemos la trayectoria de Monchi.

El fundamental es el deportivo, pero luego hay que saber comunicar todo lo que haces sobre el terreno de juego. Entonces, yo creo que el papel de sus medios de comunicación también ha sido significativo y creo que ha sido en los últimos años cuando ha dado el salto importante porque el Sevilla hace mucho que creó su propia televisión, radio y web, pero ha sido en los últimos años cuando le ha dado un salto profesional.

- ¿Cómo ha influido la evolución de club a empresa deportiva en la internacionalización del Sevilla FC?

Cuando ya te conviertes en un club grande, porque el Sevilla hoy en día es un club grande, tú tienes que dar una serie de pasos que antes, por tus circunstancias, no tenías que dar. Cuando tú jugabas la UEFA de vez en cuando, porque no hace mucho que el Sevilla solo la jugaba de vez en cuando, pues lógicamente tienes unas estructuras que no tenías con anterioridad. Cuando la Champions no la jugabas porque era algo que jugaban Madrid, Barça y poco más, pues era algo que desconocías prácticamente.

El Sevilla da ese salto rápidamente y sabe que tiene que modernizarse en todas las áreas del club. Evidentemente, esa empresa deportiva en la que se convierte el Sevilla hace que tenga un nombre internacional mucho más importante. ¿Solo porque gana suena su nombre fuera de Sevilla, España

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	144/160	

y Europa? No, no, lógicamente. ¿Es importante? Sí, pero luego hay mucho trabajo por detrás. Hay mucho movimiento en cosas que la gente no se imagina: reuniones con la UEFA, cambios para comunicarse con los medios de aquí y con los medios de fuera. Empiezas a llamar la atención a medios que nunca te hubieran llamado porque entrabas de vez en cuando en alguna competición. Ese salto deportivo te hace tener un nombre a nivel internacional y creo que el Sevilla lo ha hecho bastante bien porque es un club muy respetado. Tú puedes tener cierto nombre a nivel deportivo, pero cuando después de tantos años ya tienes un nombre a nivel de clubes, es porque tu club a nivel internacional ha pegado un salto muy grande.

- ¿De qué forma se han compaginado los éxitos deportivos con la nueva estrategia de comunicación para proyectar la imagen del Sevilla FC a nivel mundial?

A ver, que el Sevilla haya crecido tanto, y ya nos centramos en la parte de comunicación, para los periodistas tiene su parte buena y su parte mala. Hay que ser realistas. Ahora mismo trabajas con un club que tiene las estructuras que tiene, todo profesionalizado y, además, al trabajar con el Sevilla pues estás viajando, yendo a finales, cuentas títulos... Toda esa parte es la positiva. La negativa de cuando un club crece, y ahí no me centro solo en el Sevilla, es que tiene más control. Como ya haces cosas que antes no hacías, yo controlo qué se da y qué no se da. Ahí viene la parte «mala», entre comillas. Hace unos años, tú ibas a los entrenamientos del Sevilla, hablabas siempre en rueda de prensa, pero, además, todo el futbolista que pasaba por allí hablaba contigo si tú lo parabas y él quería. No tenías que concertar ningún tipo de entrevista. Si tenías confianza con el futbolista y tenías su número de teléfono, no tenías ningún tipo de problema. Todo eso se ha acabado hasta el punto de que, normalmente, a los futbolistas ya ni se les ve porque, como todo está tan nuevo y cambiado a nivel de instalaciones, o tú viajas con el equipo o vas a una concentración o tú no ves a los jugadores. No pasan por donde pasaban antes ni los

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	145/160



puedes llamar directamente ni los puedes parar para una entrevista. Si lo haces, automáticamente te dicen que te has saltado las reglas del club y que ya no entras en la siguiente ronda de entrevistas.

Entonces, sí tiene su parte positiva porque los clubs antes no estaban profesionalizados en esta parcela y ahora sí lo están. Con lo cual, se agradece. Pero tú ahora no tienes, como periodista, el acceso que tenías antes a los futbolistas. Eso es algo que ha cambiado radicalmente. Para el periodista de fuera, quizás sí sea más sencillo todo porque sabe que hay un jefe de prensa que le va a poner a un futbolista y que va a cumplir, pero para el periodista de aquí, que antes tenía acceso a muchas cosas, creo que ha cambiado hasta para «mal», entre comillas.

Pero bueno, todo tiene su parte buena y su parte mala. Los clubs han crecido, ellos saben que tienen la información y la dominan. Ellos dicen lo que quieren decir, sale cuando quieren que salga y, por eso, para el periodista es más complicado acceder a la información. Pero es cierto que está todo mucho más canalizado y que las cosas tienen unos tiempos que se van a cumplir siempre.

- ¿Cómo ha evolucionado la relación entre medios de comunicación y el club desde la creación del departamento de comunicación hasta hoy?

Es lo que te he dicho. Lógicamente, los clubs han hecho lo que tenían que hacer. El responsable antes, casi ni era periodista, una persona encargada de la información. Era quien, de vez en cuando, metía algún comunicado en la web. Ahora no, ahora tienen un departamento con bastantes personas trabajando y lo malo es lo que te comento. Ahora es más complicado el acceso a los futbolistas.

Y, además, mientras más grande sea el club, pues más complicado. ¿Por qué? Porque todavía hay clubs, incluso de Primera, que les interesa salir mucho en los medios de comunicación y encima ponen las cosas fáciles. Pero el Sevilla es un grande, entonces le interesa decir lo que le interesa.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	146/160	

Si no, que no salga su nombre. Por ahí sí se ha complicado bastante la cosa.

- ¿El periodismo deportivo que sigue habitualmente la información del Sevilla FC ha influido en su crecimiento más allá de Andalucía?

Muchas veces «se mata al mensajero», se culpa al periodista de lo que ha dicho o ha dejado de decir. He contado que es verdad que ahora es mucho más difícil llegar, pero los clubes te necesitan. Los medios de comunicación le dan una visibilidad que no dan los propios clubes. Tú le preguntas a un aficionado y se mete en la pagina web de su equipo, ve la tele de su equipo, pero, cuando quiere ver solo un tipo de información, sabe que en la tele, la radio y la web no van a ponerse a criticar si el equipo pierde diez partidos seguidos. Es difícil que vayan a estar comentando esa realidad porque tienen que cuidar su producto. Entonces yo creo que el periodismo, no solo el deportivo, sino en todas sus facetas, ayuda a darle mayor visibilidad y eso influye también en que, a nivel internacional, el Sevilla tenga mayor repercusión.

Es verdad que el Sevilla ha dado un salto tan grande a nivel deportivo que es absurdo decir que sin nosotros no tendría esa repercusión. No, con lo que ha hecho a nivel deportivo la tendría. Pero, en ese proceso de convertirse en un equipo tan grande, claro que ha ayudado el periodista. Cuando vas a ganar tu primera UEFA, todavía no la tienes y le das tanto bombo, llamas la atención en otros países y otros medios, de la propia competición y de la UEFA. Yo creo que ayuda.

Aquí las dos partes se retroalimentan y creo que hay que dejar clara una cosa, sobre todo cuando vienen informaciones negativas, que se intenta criticar al periodista. Para que un club, en este caso el Sevilla, destaque, el periodista que no trabaja para el club tiene que informar. Cuando el Sevilla lo hace bien, va a destacar cuando lo hace y, si va a mal, también lo va a destacar. Creo que esto es hasta sano. Si los clubes lo entienden, les hace

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	147/160	

también un efecto de crecimiento. Así que considero que el club es el que se lo curra, el que cambia la estructura, el que crea un departamento de prensa, el que mejora a nivel deportivo, pero creo que los medios de comunicación en general ayudan a darle visibilidad a los proyectos de los clubes, en este caso del Sevilla.

- ¿Los periodistas extranjeros han mantenido un mayor contacto con los locales para informarse sobre la actualidad diaria del club? ¿Y sobre temas concretos como el fichaje de un jugador específico, los éxitos deportivos o un partido relevante?

Más que a raíz del crecimiento del Sevilla, que evidentemente llama la atención cuando llegan partidos europeos y te llama alguien del país del equipo contra el que juegas, creo que el cambio significativo ha sido en las redes sociales. Creo que la posibilidad de seguir a un periodista de otro país con un clic y más o menos enterarte de lo que va pasando con el rival del equipo al que cubres, da bastante facilidad para que luego le puedas escribir por privado y empieces a tener relación con gente de otros países.

Esto se ha utilizado para enterarte de qué va a traer el rival en Champions, cómo está la cosa en el equipo, si lleva buena o mala racha, y, sobre todo, donde se ha notado especialmente es en el mercado de fichajes. Antiguamente, para conseguir un teléfono de un medio de comunicación que más o menos supieras que cubría la información de fichajes, pues te tenías que buscar la vida. Ahora, las redes sociales y sobre todo Twitter, te permite seguir a gente y eso facilita mucho la información. Ya te digo, en verano es una locura. Te llaman teles, radio y de todo porque saben que sigues a tal equipo y es muy fácil. Y bueno, te llaman y tú llamas porque tienes mucho más fácil el acceso a la información.

- ¿Se conoce interés de aficionados extranjeros hacia medios sevillanos para informarse sobre la actualidad del Sevilla FC más allá de los canales propios del club?

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	148/160	

Creo que, en esa parte, más que del aficionado extranjero hablaría del aficionado que vive fuera de su país, para el aficionado sevillista que está fuera de España y que ahora tiene más fácil el acceso a nivel de webs, podcasts y programas de radio que puedes escuchar ya en cualquier sitio. También la televisión, que no hace mucho no se podían ver todos los partidos. Creo que ahí, más que el aficionado extranjero en sí, yo creo que es el aficionado local que está en el extranjero. Ha cambiado por completo porque ahora tiene acceso a los mismos medios que si viviera en Sevilla.

- ¿Cómo ha influido la comunicación 2.0 en la expansión internacional del Sevilla FC?

En este apartado puede que sea el único en el que le ponga algún «pero» al Sevilla. Creo que ha tardado mucho en ver el potencial que tenía en las redes sociales y, aunque no lo parezca y mucha gente no lo sepa, lo importante que son a nivel económico.

LaLiga premia algunas cosas que parecen absurdas, pero son premios que significan dinero para los clubes. Desde hace tiempo, LaLiga apuesta mucho por las redes sociales y creo que ahí el Sevilla ha tardado en dar el salto. Desde hace año y medio sí lo está potenciando más.

¿Porque te vea mucha gente un vídeo de cómo lanzas una falta en un entrenamiento vas a ganar los partidos? Pues no, los partidos los vas a ganar por otras cosas, pero sí vas a ganar más dinero. Aquí lo importante es lo deportivo, pero para que ahí te vaya mejor tienes que ganar dinero para fichar mejores futbolistas.

Entonces creo que el Sevilla, que sí fue de los primeros en poner su tele y radio propias y su web más potenciada, ha tardado en el *boom* de Youtube, Instagram, Twitter... Desde hace un tiempo para acá, sabe que es importante y lo está potenciando más. Eso, además, te hace crecer mucho a nivel internacional por lo que digo, porque que escuchen tu programa de

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	149/160	

radio fuera es más difícil, pero que alguien te siga en Twitter porque has jugado con su equipo es más fácil.

Yo sigo a muchísimos clubes que se han ido midiendo con el Betis y con el Sevilla. Hoy en día podría dejar seguirlos porque no se han vuelto a medir, pero ya te quedas y ves que cierto club hace cosas más profesionales. Por ejemplo, en España tenemos el ejemplo del Leganés, que todos nos reíamos con sus redes sociales, pero hizo que se hiciera más conocido a nivel nacional y saliera bastante en los medios de comunicación. Entonces, yo creo que es importante que los clubes potencien el 2.0 y creo que el Sevilla ha tardado, pero ya lo está haciendo.

- ¿En qué punto se encuentra actualmente la influencia mundial de la marca Sevilla FC?

Creo que está en un segundo escalón, pero luchando por estar al nivel de los superclubes: Madrid, Barça, Juve, París Saint-Germain por el dinero que tiene detrás, el City por lo mismo, históricos como el Liverpool, el Chelsea, que es actual campeón de la Champions... Hay clubes que no la han ganado pero a nivel mundial tienen un tirón espectacular, como el Benfica. Están esos superclubes y creo que el Sevilla lo está haciendo tan bien que se está intentando colocar en ese escaparate. ¿Se consigue solo con los medios de comunicación? No. ¿Con tus propios medios? Tampoco. Evidentemente, lo importante es lo deportivo, pero creo que está aunando las dos cosas a la vez y está creciendo bastante.

Creo que no está en ese escalón que digo de los superélites, pero lucha por ello. Y bueno, tampoco lo estaba antes en el sentido de que se metía en la Champions de vez en cuando y ahora el Sevilla se mete casi siempre en la Champions. Y si lo sigue haciendo como lo viene haciendo últimamente, pues se convertirá en un club que estará en ese escalón gordo de marca internacional. Lógicamente, no tiene el tirón de un Barça o un Madrid, porque yo creo sinceramente que eso no se va a tener nunca porque son

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	150/160	

clubes que van más allá de lo normal. Pero sí se puede crecer mucho y creo que el Sevilla lo ha hecho.

Bueno, luego te pueden ocurrir cosas como tener a tres futbolistas de Marruecos y aproveches eso para tener tirón en ciertos sitios. Creo que eso también lo está haciendo el Sevilla. Son mercados que se están abriendo y que se pueden aprovechar. No te digo que se tengan que fichar a futbolistas por ejemplo de Japón, porque el mercado allí era muy importante y después ni jugaban. No. Si son buenos futbolistas y encima te dan esa posibilidad de ampliar tus horizontes, bienvenido sea.

Aquí hay que ser realistas y saber que la pelotita es muy importante y, lo que más, que el sentimiento del aficionado de toda la vida está muy bien, pero aquí lo importante es el dinero. Si no, tú no crecerás a nivel deportivo y es bienvenido todo lo que sea expandir tu marca

- Teniendo en cuenta el contexto actual de globalización, ¿se podrá mantener el sentimiento de pertenencia del aficionado local? ¿Beneficia o perjudica al club? Respondo con una pregunta: ¿Imaginas que, si al Sevilla lo cogieran los americanos dentro de un mes, saldrían los aficionados a celebrarlo a la calle como ha pasado en Inglaterra? Estoy convencido de que no. Creo que aquí en Sevilla hay cosas buenas y cosas malas y una de las buenas es que el sentimiento hacia sus clubes es muy grande.

A mí me da orgullo saber que, aquí en Sevilla, casi todo el mundo es del Sevilla o del Betis. Te vas a otros lugares de España, de Andalucía, y por lo que sea, mayormente porque a los clubes no les ha ido bien, ves a mucha gente del Madrid o del Barça. A mí me da alegría ver que casi toda la ciudad es del Sevilla o del Betis.

Creo que lo que he comentado es imposible que pasara aquí. Todo se está globalizando, entran fondos de inversión y esos cambios podrían ser, pero yo creo que, en Sevilla, por cómo son los aficionados del Sevilla y del Betis, creo que siempre va a existir el sentimiento de pertenencia. Además,

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	151/160	

al Sevilla le ha ido bien así, ir creciendo siendo el Sevilla. Por mucho que haya globalización, aunque las cosas puedan ir más allá de la afición sevillana, yo creo que el sentimiento del aficionado sevillista no va a cambiar.

No significa que todo tenga que ser puro Sevilla, pero puedes crecer, ampliar horizontes, tener a los mejores profesionales. Antiguamente, tu director general tenía que ser el más sevillista del mundo. Pues mira, a lo mejor tu director general, si es un magnífico profesional y además sevillista, es todo perfecto. Pero a lo mejor él es un director general que es del Eibar, por ejemplo, pero es el mejor en lo suyo. Pues bienvenido sea. Sí, aquí hemos visto que el director deportivo, Monchi, es el más sevillista del mundo, pero si tienes que fichar a Mateo Alemany porque es el mejor en lo suyo, no pasa nada, pero luego hay cosas en el Sevilla que no van a cambiar, por mucho que se globalice todo.

g) Entrevista a Roberto Arrocha

- Más allá de los éxitos deportivos, ¿qué tipo de acciones han sentado los pilares de la internacionalización del club?

Al fin y al cabo, lo más importante, además del rendimiento deportivo que es lo trascendental, es que la marca Sevilla Fútbol Club se ha extendido bastante bien en los últimos años por una idea que, a mi modo de ver, es bastante interesante. Me refiero al lema «Nunca te rindas», que ha venido acompañado de partidos donde el Sevilla los ha sabido sacar al final. Recordemos el gol de Antonio Puerta en el minuto 100, con el sufrimiento de todo un partido, el gol de Palop al Shakhtar Donetsk, la final del Espanyol, después de que el Espanyol empatara y en los penaltis gana el Sevilla, el gol de M'bia, el gol de Gameiro en los penaltis ante el Benfica, la remontada al Betis... Yo creo que todo eso, el Sevilla ha sabido digerirlo de una manera empresarial inteligente y lo ha sabido estructurar desde el punto de vista de empresarial de que aquí no nos rendimos y somos

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	152/160	

capaces de luchar contra los más grandes de Europa, con el orgullo y la casta que dicen que tiene el sevillismo.

- ¿Cómo ha influido la evolución de club a empresa deportiva en la internacionalización del Sevilla FC?

Cuando empecé a escribir del Sevilla fue en el año 99, te puedes imaginar que no tenía nada que ver. Había una persona que se encargaba de la jefatura de prensa y ahora el nivel de ascenso estructural del club ha sido tan grande que se encarga un departamento completo, puede haber 30 o 40 personas entre los responsables de los medios de los equipos, responsables del departamento de comunicación... Dice mucho de cómo el club ha ascendido.

El Sevilla pasó por momentos de penuria a principios del siglo XXI y lo pudo sacar adelante haciendo ventas importantes como la de José Antonio Reyes. Con ese dinero se supo fichar bien y mejor y se supo hacer una estructura sólida para que, cuando los resultados no llegaran, el club estuviera preparado para no caerse. Creo que ha pasado de ser un equipo de fútbol familiar, si bien todavía lo sigue siendo porque funciona como club familiar para el presupuesto que tiene, pero con estructuras y departamentos mucho mejor definidos desde el punto de vista de la internacionalización.

Hay un dato también importante. Para la UEFA antes, el Sevilla era un club del sur de España que de vez en cuando se clasificaba para jugar competición europea. Poquito a poco, el Sevilla empezó a formar parte de uno de los departamentos de estudio de la UEFA y, hoy en día, la UEFA respeta mucho al Sevilla. No solo por los seis títulos de la Europa League y la Supercopa de Mónaco, sino también por la capacidad como sociedad anónima de hacer las cosas bien.

- ¿De qué forma se han compaginado los éxitos deportivos con la nueva estrategia de comunicación para proyectar la imagen del Sevilla FC a nivel

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	153/160	

mundial? Se ha combinado, desde mi punto de vista, de una manera sobresaliente. Los éxitos empiezan a llegar en el 2006, por lo menos en cuanto a títulos se refiere. Precisamente ese año empieza a emitirse la televisión del club. Recuerdo que el primer partido fue un Zenit de San Petersburgo – Sevilla, que estábamos allí en Rusia y estaba todo el mundo pendiente de lo que iba a hacer el Sevilla televisándolo. La radio ya estaba. Empezaba a tener una capacidad mayor de difusión del producto Sevilla Fútbol Club a través de los medios, con un nivel bestial.

En su momento era imposible pensar que el Sevilla tuviera hoy en día más de un millón de seguidores en redes sociales. En definitiva, si me preguntas sobre la comunicación, tiene mucho que decir para la marca y la internacionalización del Sevilla. Es una de las inquietudes del club, tener cuentas las redes y no solo en español, sino en distintos idiomas para ser capaces de llegar a un público que quizás está lejos. Por ejemplo, se me ocurre el de la India, donde nos comentan que cada vez existe un mayor cariño por el fútbol español y el Sevilla está entre los equipos de arriba, lo que resulta importante.

- ¿Cómo ha evolucionado la relación entre medios de comunicación y el club desde la creación del departamento de comunicación hasta hoy?

Ahora es mucho más profesional. Antes había menos medios, cuando yo empecé a finales del siglo XX. No había página web ni redes sociales, evidentemente, y no había tantos periodistas. Ahora es un número mayor, cosa de la que yo me alegro porque es importante que haya más comunicadores y medios. Funciona de una manera más profesional.

El director de comunicación, Jesús Gómez, tiene una relación bastante buena con los representantes de los distintos medios. Hay una cuenta de WhatsApp donde nos van informando del día a día y de lo que va ocurriendo en el Sevilla. Tenemos una conexión totalmente directa. Es verdad que en otros clubes fuera de España de la importancia del Sevilla,

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	154/160



pues no tienen esa conexión. Quizás aquí, porque somos del Sur y nos gusta comunicarnos, existe ese *feedback* entre el periodista y el club, cosa de la que me alegro enormemente.

En cuanto a los medios del club, sí es cierto que ahora se comportan desde un punto de vista informativo con la iniciativa de dar ellos la información y que no sea a través de los medios ajenos. ¿Por qué? Porque así tratan la información como a ellos les interesa. Pero en cuanto a la relación con los medios de comunicación y periodistas de la ciudad, el trato ha sido siempre excelente.

- ¿El periodismo deportivo que sigue habitualmente la información del Sevilla FC ha influido en su crecimiento más allá de Andalucía?

Yo creo que nosotros solo somos meros contadores de unos hechos. En este caso, los hechos han sido extraordinarios porque no es normal que este Sevilla en 20 años haya ganado lo que no ganó en 100. Entonces, nosotros hemos contado lo que ha ocurrido. En ese sentido, yo doy más las gracias por haber podido disfrutar de todas las finales de la Europa League, de las semifinales, de conocer ciudades y de tanta grandeza.

Sí es cierto que, quizás, los medios de comunicación ahora, y me parece lógico teniendo en cuenta el crecimiento del Sevilla, tienen un grado de exigencia con respecto al Sevilla que resulta evidente. Yo lo comento en el club y con amigos. Es normal porque el Sevilla se ha posicionado en un lugar de lo más alto, es el cuarto club de España en cuanto a presupuesto y hay que exigirle como tal. Si la exigencia es buena o mala, pues ahí se verá. Sí es cierto que, al Sevilla, todo lo que tenga que ver con la exigencia le ha venido bien porque ha demostrado que sigue sin tener techo, que se puede crecer y eso es fruto de la exigencia. ¿Qué los medios de comunicación han picado un poquito? Será un poco. Yo creo que la clave es la estructura de club. Incluso se respira en el Sevilla, te lo dicen hasta los propios jugadores cuando llegan nuevos. Se respira un aire de no

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	155/160	

rendirse y no vale con cumplir, hay que dar más. Eso se respira en el vestuario desde que llega cualquier futbolista. No sé cómo, pero se respira esa raza de no ser el club de antes, sino un club importante y que quiere más.

- ¿Los periodistas extranjeros han mantenido un mayor contacto con los locales para informarse sobre la actualidad diaria del club? ¿Y sobre temas concretos como el fichaje de un jugador específico, los éxitos deportivos o un partido relevante?

Es evidente. Antes, cuando yo llegaba solo había periodistas que cubrían, con todos los respetos, al Albacete, Murcia y otros equipos de Segunda División, ese era el contacto directo. Ahora el Sevilla se ha posicionado en un escenario donde los periodistas vamos acompañando y eso es hablar con cualquier periodista prestigioso de cualquier país del mundo.

Es decir, en las finales, como la del Inter de Milán, pues los periodistas afamados de Italia que iban a cubrir la final querían hablar con nosotros. El Sevilla nos ha posicionado en ese escenario que cubrimos. Mi agenda antes tenía números locales y nacionales únicamente y ahora el crecimiento ha sido tal que tengo un montón de números internacionales.

- ¿Se conoce interés de aficionados extranjeros hacia medios sevillanos para informarse sobre la actualidad del Sevilla FC más allá de los canales propios del club?

Menos. Creo que el aficionado, sobre todo del rival del Sevilla, acude a las cuentas oficiales de los clubes. Es lo que yo haría si fuera aficionado. Es difícil, por lo menos desde mi punto de vista, que yo vaya a ver periódicos de Lille en lugar de acudir a la cuenta del propio Lille en español. Entonces, te das cuenta de que los aficionados de otros países siguen directamente a la cuenta del equipo en su idioma. Pero en cuanto a medios ajenos a la propia institución del Sevilla, yo no creo que tenga un seguimiento tan importante como para tenerlo en cuenta. Creo que son

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	156/160



casos aislados y estadísticamente está demostrado en el porcentaje de visitas. La mayor parte es de Sevilla y el territorio español, algunos puntos de Argentina quizás, pero no creo yo que haya mucha cantidad de porcentaje en países como Francia.

- ¿Cómo ha influido la comunicación 2.0 en la expansión internacional del Sevilla FC?

Es básica. No podemos entender el mundo actual sin la capacidad tecnológica de contactar con otras personas que están muy, muy lejos de donde nosotros vivimos. Eso, extrapolado al punto de vista empresarial, a una entidad deportiva, es fundamental.

Piensa que cualquier aficionado al fútbol en el mundo puede saber más del Sevilla. Del Madrid o del Barcelona siempre se supo, de los clubes más importantes de cada país. El Sevilla, en este caso, con la comunicación 2.0 y las posibilidades de expandirse, ha crecido una auténtica barbaridad.

- ¿En qué punto se encuentra actualmente la influencia mundial de la marca Sevilla FC?

Está en pleno crecimiento. Es sobresaliente si lo comparamos con los principios del siglo XXI y tiene posibilidades muy grandes de que este crecimiento del que hablo sea mayor.

El Sevilla está en un momento clave, empresarialmente hablando, porque considero que el balón tiene que entrar y es importante que el Sevilla se clasifique tres o cuatro años consecutivos para la Champions. Las cantidades económicas son muy distintas solo por pasar la fase de grupos que por ganar la Europa League, que el Sevilla ganó tantas. Si te quieres instalar en ese escenario para los elegidos, hay que clasificarse varias veces.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	157/160	

Por lo tanto, clasificándote varias veces, la marca Sevilla Fútbol Club tiene unas posibilidades de crecimiento tremendas. Es uno de los ejercicios que más ilusión puede despertar en cualquier ejecutivo, cómo hacer crecer a la marca Sevilla Fútbol Club. Ya no solo hablamos de Europa, sino de China, de Japón, de la India, de territorios de África que ven LaLiga. Tiene unas posibilidades inmensas. Ahora bien, si lo comparamos desde dónde venimos, evidentemente está en un momento súper álgido.

- Teniendo en cuenta el contexto actual de globalización, ¿se podrá mantener el sentimiento de pertenencia del aficionado local? ¿Beneficia o perjudica al club?

El sentimiento de pertenencia va a depender mucho de qué club estamos hablando. No es lo mismo, por la experiencia que viví en Inglaterra, ser aficionado al Tottenham que ser aficionado al Sevilla Fútbol Club. El significado que tiene el Sevilla para un sevillista es como, salvando las distancias, el sevillano de la Macarena. Son raíces y eso creo que es imposible taponarlo. De padres a hijos va a ir a más siempre. Yo creo que es muy difícil que eso, y esperemos que no pase nunca, se pierda. Es una de las grandes razones del crecimiento del Sevilla, «es nuestro y lo vamos a defender». De hecho, se está viendo con el tema del capital accionario americano, que no lo quieren y tal.

Eso no quita el sentido del aficionado de fuera y que puedan sentirse queridos, animados o interesados por el Sevilla, se unan y empiecen a tratar de conocer cuál es la filosofía del Sevilla, pero siempre desde el corazón. Es decir, las redes sociales te pueden ayudar, pero lo que bombea todo es la gente que ha vivido el sevillismo desde chico. Te puedes unir, pero no vas a cambiar la filosofía, siempre y cuando no llegue un capital externo como ha ocurrido en el Valencia o el Málaga, donde ha salido mal y el aficionado se enfada, y es normal porque empieza a ver que no es su equipo. Es otra cosa y a su equipo lo están ninguneando. Entonces, en ese sentido creo que el Sevilla es especial y no tiene porqué cambiar.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021	
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO			
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	158/160	

Yo creo que, en aspecto global, es importante aprovecharlo, pero que no te confundan. Se puede crecer de Sevilla para el mundo, pero no cambiar la doctrina o la forma que te ha hecho crecer y entender la vida. Si el Sevilla ha crecido, ha sido por una serie de aspectos claves que se han vivido desde Sevilla, no porque haya venido un jeque árabe y haya puesto dinero, no. Sino por la cantera, la formación, el «nunca se rinde» del que hemos hablado... son valores endémicos de esta ciudad y que el Sevilla debe aprovechar siempre, sin que eso sea ápice para crecer mucho y conseguir aficionados de fuera que sientan simpatía por el Sevilla y que son más que bienvenidos.

Código Seguro De Verificación	ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Fecha	01/12/2021
Firmado Por	JOSE LUIS ROJAS TORRIJOS ANTONIO LOPEZ HIDALGO		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/ndP+XvJu3hyFNjicBMcaGQ==	Página	159/160

