



PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA



Trabajo de Fin de Grado para la titulación de Periodismo.
Curso académico 2015/16

Tutora: Aránzazu Román San Miguel

Alumno: Víctor Sierra Laguna

PLAN DE COMUNICACIÓN DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA

ÍNDICE

1. Resumen.	4
2. Palabras clave.	4
3. Introducción.	4
3.1. ¿Qué es la comunicación?.	4
3.2. Tipos de comunicación.	5
3.3. La comunicación en el deporte.	6
3.4. ¿Qué es un Plan de Comunicación?.	8
4. Objetivos.	9
5. Hipótesis.	10
6. Metodología del plan de comunicación (PC).	10
6.1. Justificación.	10
6.2. Historia del club.	10
6.3. Análisis de la situación actual antes del PC.	11
6.4. Objetivos comunicativos de la entidad deportiva.	12
6.5. Estrategias y herramientas de comunicación para conseguir los objetivos. 13	
6.5.1. Estrategias y herramientas internas.	13
6.5.2. Estrategias y herramientas externas.	15
6.5.3. Matriz de comunicación de un objetivo	17
7. Memoria explicativa.	18
8. Conclusiones.	19
9. Referencias bibliográficas.	20

1. Resumen

Este trabajo de fin de grado se ha centrado en la realización de un plan de comunicación para una entidad deportiva, la Sociedad Recreativa (SR) Almancilense. Es necesario que una entidad deportiva, con el objetivo de mejorar la comunicación, cuente con un departamento que diseñe y gestione las estrategias, tácticas y herramientas con las que llevará a cabo dicha comunicación. En cuanto a los objetivos, los responsables de la comunicación se han centrado en dar a conocer al club y en hacerlo crecer en el ámbito comunicativo.

Además del uso de los medios tradicionales de la comunicación, se han utilizado otros soportes con los que ha pretendido comunicar cualquier acontecimiento que, según los criterios de noticiabilidad (novedad, cercanía e interés público), recibiera la consideración de noticia. "El plan de comunicación de una empresa es su hoja de ruta" (Díaz Soloaga, 2007:93). En este caso práctico se ha intentado demostrar que la comunicación es una pieza clave en cualquier empresa (en este caso entidad deportiva) y que no debe ser descuidada en ningún momento.

Así pues, este plan de comunicación se desarrollará de manera práctica tras su finalización. Meses después se valorarán los resultados para averiguar si ha sido efectivo y, en su caso, cuánto lo ha sido. En el caso de que este plan de comunicación no resulte efectivo, tras un periodo de recopilación de datos y de errores, se realizaría otro con distintas estrategias pero con el mismo objetivo: mejorar la faceta comunicativa de la entidad deportiva.

2. Palabras clave

Plan de comunicación, deporte, fútbol, estrategias, decisiones, empresa, comunicación institucional.

3. Introducción

3.1. ¿Qué es la comunicación?

La comunicación es el proceso de transmitir ideas e información sobre una iniciativa y/o asunto de interés a una comunidad. Algunos de los significados que ofrece la RAE sobre este término son los siguientes: "Acción o efecto de comunicar o comunicarse", "transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor" o "medio que permite que haya unión entre ciertas cosas". Dicha comunicación siempre va a estar compuesta por dos partes: emisor (quien o quienes envían el mensaje) y receptor (quien o quienes reciben el mensaje). Además de estas dos partes, que son las principales, existen otras como el código o el canal.

La comunicación se utiliza para transmitir, intercambiar o compartir el mensaje o código, por lo que esta puede ser de ida y vuelta y ser constante o ser solo una simple transmisión del emisor al receptor.

Partes del proceso comunicativo

- **Emisor o fuente:** es la persona que emite un mensaje con intención de darlo a conocer. Es quien inicia la emisión en el proceso comunicativo.
- **Receptor:** es aquella persona que recibe el mensaje procedente del emisor.
- **Mensaje:** es el contenido informativo que sale del emisor y llega al receptor. Es la parte más importante del proceso comunicativo. Puede estar formado por palabras, sonidos, gestos, señas, etc.
- **Código:** es el conjunto de signos y reglas que ayudan a entender el mensaje, la forma en la que se transmite el mensaje. Esto provoca que este código tenga que ser descifrado por el receptor.
- **Canal:** es el medio físico por el que se transmite el mensaje
- **Contexto:** son las circunstancias que engloban al momento justo en el que se desarrolla la comunicación. Ejemplo: la hora, la fecha, el lugar,...
- **Ruido:** perturbación que puede dificultar el habitual desarrollo de dicha comunicación. Ejemplo: el sonido ambiente, una mala ortografía, etc.

3.2. Tipos de comunicación

La comunicación puede ser clasificada en distintos tipos, pues no hay uno fijo para clasificarla. Se puede dividir según la procedencia de la información, según el emisor o según el número de interlocutores, pero quizás sea esta la forma de clasificación más habitual:

- **Verbal:** es la comunicación que se basa en la palabra para emitir un mensaje, lo que le hace ser el principal tipo de comunicación. Dentro de este tipo hay dos subtipos de comunicación verbal: oral y escrita. Las conversaciones entre personas, los consejos de Ministros o las reuniones familiares son algunos ejemplos de comunicación verbal oral, mientras que el envío de correos electrónicos o la lectura de páginas webs serían ejemplos de comunicación verbal escrita.
- **No verbal:** esta comunicación se produce sin emitir palabras o sin escribir nada. Dichas acciones que se producen en este subtipo tienen la misma validez que las acciones de los otros subtipos. Se puede producir por movimientos corporales (gestos, abrazos, posturas,...) o tonos de voz, por ejemplo.
- **Gráfica:** este tipo de comunicación suele utilizarse como un apoyo para la comunicación verbal, cuando hace falta algo más. Aquí se utilizan diapositivas, diagramas, mapas o iconos con los que se complementa la información ofrecida en la comunicación verbal.

Dentro de estos tipos genéricos de comunicación, en las instituciones y las organizaciones de todo tipo, la clasificación más aceptada divide a la comunicación en:

- **Comunicación interna:** está dirigida a todos los que forman parte de la empresa, en este caso entidad deportiva. Estos pueden ser, en nuestro caso: directivos, empleados, jugadores o cuerpo técnico. Son los procesos de comunicación que se dan entre los miembros de una organización, tanto en el ámbito físico como en el simbólico.

Dicha comunicación nace como respuesta a las necesidades humanas de motivar al capital humano y de retener a los mejores trabajadores. Su objetivo es el implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de la empresa con la creación de un clima de trabajo correcto, que todo el mundo trabaje más a gusto para que los objetivos de la empresa y de los trabajadores sean los mismos. Este proceso debe llevarse a cabo desde el principio hasta el final de la empresa, es decir, desde la cúpula hasta el último trabajador. Para ello es necesario que exista el llamado 'feedback' o la retroalimentación por parte de ambas partes de la empresa.

- **Comunicación externa:** es el conjunto de actividades y mensajes emitidos por cualquier empresa hacia su público externo con el objetivo de establecer, mantener o mejorar relaciones con los públicos. También podría ser llamada comunicación comercial pura, pues contribuye a crear una imagen de la empresa y pretende actuar sobre su imagen creada. Esta comunicación externa con clientes, intermediarios, medios de comunicación o público en general es tan importante como la comunicación interna de la empresa.

Aunque este tipo de comunicación puede quedar asociada a los departamentos de marketing o de prensa, también puede ser ejercida por el resto de miembros de la empresa. Sin embargo, las estrategias de innovación en la comunicación se suelen realizar habitualmente en la comunicación externa más que en la interna.

3.3. La comunicación en el deporte

La actividad deportiva está presente en una gran parte de nuestro tiempo diario, pues ya está totalmente implicada en los distintos sectores de la sociedad. Por ello se considera ya al deporte como uno de los fenómenos sociales y culturales más importantes del milenio. Y esto provoca que la comunicación cada vez esté más presente en el deporte y exige un análisis científico que ayude a comprender este fenómeno.

La comunicación, según el libro *"Comunicación y deporte en la era digital"* (De Moragas, M., 2007), es uno de los cuatro principales actores del deporte moderno junto a los clubes y los deportistas, los patrocinadores (negocios) y la administración. A su vez, la comunicación se divide en dos partes: los 'mass media', que son los medios de comunicación de masas, y las TIC, las tecnologías de la información y la comunicación. Cuando hablamos de comunicación ya no nos referimos solo a los 'mass media' sino también a las nuevas tecnologías, ya que estas abren un nuevo terreno para mediatizar el deporte y a crear nuevas oportunidades de negocio, como por ejemplo con la industria de los juegos interactivos, las apuestas o las informaciones en línea (internet o telefonía).

La influencia que tiene el deporte en los actuales medios de comunicación cada vez es mayor. A mitad del siglo XX, el deporte aún no tenía el protagonismo que tiene en estos momentos y no era capaz de ejercer control sobre la comunicación, por lo que era esta la que tenía mayor influencia. Pero alrededor de la década de los 80, cuando el deporte comenzó a ser algo imprescindible en la sociedad mundial, empezó a convertirse en un género básico de la comunicación y desde entonces comenzó a tener influencia sobre los medios de comunicación.

Debido a su gran seguimiento, los deportes han sido los principales protagonistas en cuanto a la implantación de las nuevas tecnologías en los medios (televisión en color, vídeo doméstico, TDT, etc). Muchas cadenas televisivas han conseguido asentarse en el mercado gracias a la emisión de eventos deportivos de nivel, como le ocurriera a La Sexta al emitir en su totalidad el Mundial de fútbol de Alemania en 2006. El deporte es el gran protagonista en las emisiones de radio y televisión en España, pues en cualquier franja horaria hay algún programa deportivo en cualquier medio de comunicación. Además, canales como Teledeporte emiten deportes las 24 horas y consiguen importantes niveles de audiencia a pesar de centrarse únicamente en un género televisivo. El ranking de los programas televisivos más vistos en España siempre está encabezado por las retransmisiones deportivas, como por ejemplo las finales de la Champions League.

Esto significa que el deporte necesita a la comunicación y que la comunicación necesita al deporte. Su emisión puede llegar a tener cuotas de audiencia que generen millones de euros y, por si fuera poco, suelen tener un bajo coste de producción del mismo. Las empresas del mundo del periodismo se gastan muchos millones en comprar los derechos de emisión del fútbol y acaban consiguiendo beneficios debido al alto seguimiento del deporte rey en televisión, radio o internet. Esto hace que las nuevas condiciones de la comunicación se unan más aún al deporte en la televisión con varias decisiones: más canales, rapidez en la emisión y percepción de los mensajes publicitarios, segmentación de los públicos, competitividad entre las distintas cadenas, etc.

Pero no solo el deporte tiene influencia en las comunicaciones, ya que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) también están teniendo bastante influencia en el deporte. En los últimos tiempos el número de páginas webs dedicadas al deporte está aumentando considerablemente, siendo incluso las entidades deportivas, los deportistas o las federaciones las que informan a través de sus webs o sus redes sociales. Esto es, el deporte busca a la comunicación en lugar de ser la comunicación la que busca al deporte como ocurriera en el siglo anterior. Las cadenas de televisión y de radio no solo emiten información por esos canales, sino que como ya hemos comentado, poseen webs y redes sociales por donde también consiguen informar a sus seguidores.

Todo esto significa que, hoy en día, los llamados "mass media" no solo se dedican a informar sobre el deporte, si no que se podría decir que forman parte del propio deporte y se han convertido en actores y productores de sus nuevas formas. Pero no todo deporte es influenciado por la comunicación, ya que hay algunos que no son tan seguidos como lo son el fútbol o el baloncesto y los "mass media" no están relacionados con ellos. En cuanto a los deportes más importantes (fútbol, baloncesto, tenis, ciclismo, etc), la influencia que ejerce la comunicación sí es importante y por ello en estos momentos deporte y comunicación van de la mano, como demuestra que los clubes de fútbol por ejemplo cobran grandes cantidades millonarias de las televisiones por emitir sus partidos. Pero no es este el único ejemplo, ya que son las televisiones las que deciden los horarios de los partidos, los clubes de fútbol fichan a jugadores que tienen un gran marketing o realizan giras por distintos lugares del mundo solo por buscar nuevos mercados económicos y comunicativos.

En resumen, la comunicación ya es una pieza imprescindible en el deporte y van de la mano, sobre todo en los deportes más seguidos. Hoy en día no existe el deporte sin la comunicación, una relación que con el paso de los años irá aumentando debido al desarrollo de las nuevas tecnologías.

3.4. ¿Qué es un plan de comunicación?

Un plan de comunicación es un documento que recoge las estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, internas y externas, que se propone realizar una organización, o en nuestro caso, una entidad deportiva. Tener un plan de comunicación es tener una ayuda para organizar los procesos comunicativos y para guiar el trabajo comunicativo de nuestro grupo de trabajo.

Además, tiene otras ventajas como evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo del día a día, por lo que este plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, algo que permite obtener mayor calidad en la comunicación. Pero un plan de comunicación no será válido para siempre, pues llegará el momento en el que se cumplan los objetivos propuestos en dicho plan y haya que ir un paso más allá en la comunicación, lo que implicaría desarrollar un nuevo plan de comunicación con objetivos más ambiciosos.

Esta comunicación no solo consiste en darle publicidad o promocionar un evento o algo concreto, sino en comunicar la verdadera índole de una entidad deportiva de este nivel y los asuntos que trata. Si la organización desea alcanzar sus objetivos, debe hacer llegar el mensaje a destinatarios como los medios de comunicación, posibles inversores, patrocinadores, clientes, aficionados, etc.

Un plan de comunicación también tiene sus partes y, aunque no todos están compuestos por las mismas, sí que todos siguen unas pautas similares. Estas son algunas de las preguntas que tenemos que preguntarnos antes de la elaboración de un plan de comunicación:

- ¿Qué hay que decir?
- ¿Quién lo dice?
- ¿A quién se lo dice?
- ¿Por qué canal se le dice?
- ¿Cuál es el contexto que lo envuelve?
- ¿Qué respuesta buscamos?

Antes de comenzar la elaboración del plan de comunicación hay que realizar un análisis de la situación actual de la comunicación interna y externa de la empresa. Esto se realiza con el objetivo de encontrar las deficiencias comunicativas que pudiera tener la empresa y con la finalidad de corregirlas. Más tarde hay que analizar las características de la audiencia para conocer sus gustos y adaptarnos a ello en lo posible. El último paso antes de comenzar la elaboración del plan es decidir qué queremos transmitir al consumidor.

Durante la elaboración del plan de comunicación decidiremos los objetivos marcados y las hipótesis de las que parte dicho plan. El siguiente paso será decidir los objetivos comunicativos que, en nuestro caso, se marca la entidad deportiva. Estos objetivos se intentarán conseguir mediante la elaboración y el desarrollo de estrategias internas y externas. Una vez definidas las estrategias, estas se llevan a cabo con una serie de herramientas de comunicación internas y externas.

Por último, los resultados demostrarán si se han cumplido los objetivos marcados durante el desarrollo del plan de comunicación. Además, se comprobarán los aciertos y el impacto que han tenido estos, los errores a corregir y sus posibles correcciones o las posibles carencias de dicho plan**

**En nuestro caso en lugar de resultados utilizaremos conclusiones, pues antes de la presentación de este Trabajo de Fin de Grado no se conocerán los resultados que tendrá este plan de comunicación. Las conclusiones servirán como cierre y con el objetivo de analizar todas las decisiones tomadas para la elaboración de este plan de comunicación.

4. Objetivos

Según lo planteado anteriormente en la investigación teórica sobre el deporte y la comunicación deportiva, estos son los objetivos marcados para este plan de comunicación:

- ✓ Determinar los elementos con los que contamos y sobre los que realizar las acciones del PC
- ✓ Identificar cuál es la audiencia de la que disponemos en estos momentos
- ✓ Establecer los distintos canales de comunicación que se van a utilizar
- ✓ Fijar las expectativas y los beneficios comunicativos que esperamos obtener
- ✓ Analizar la comunicación llevada a cabo por la entidad hasta la elaboración de este PC
- ✓ Elaboración de un plan de comunicación para la Sociedade Recreativa Almancilense

Una vez realizado este trabajo, cuando pongamos en marcha el plan de comunicación los objetivos que nos plantearemos serán, entre otros:

- ✓ Mejorar y potenciar la imagen de la entidad de manera interna y externa en todo el país y concretamente en la región del Algarve
- ✓ Posicionar a la entidad en la mente del consumidor de prensa deportiva en Portugal
- ✓ Estudiar el perfil del seguidor del club, así como de posibles seguidores que no conozcan al club o que no estén interesados en el club antes de este PC

- ✓ Plantear estrategias de comunicación locales, regionales y nacionales con el fin de dar a conocer la entidad deportiva
- ✓ Analizar las estrategias de comunicación de los diferentes clubes de la región, los cuales son los competidores de la entidad.
- ✓ Proyectar la imagen del club en todo el país a través de las redes sociales para conseguir un aumento en el número de seguidores del club y con ello de posibles patrocinadores o inversores.

5. Hipótesis

Las hipótesis sobre las que se cimienta este trabajo son:

- ✓ La comunicación es un arma muy importante para conseguir los objetivos que se propone el club, por lo que necesita estrategias para difundir esa comunicación.
- ✓ Una comunicación eficiente es un requisito para que el club se dé a conocer.
- ✓ Dicha comunicación es una herramienta para gestionar la empresa de manera tanto interna como externa.

6. Metodología del plan de comunicación

6.1. Justificación

Para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado se ha preferido realizar un proyecto práctico centrado en el diseño de un plan de comunicación para un club de fútbol de Portugal, la Sociedade Recreativa Almancilense. Por ello, el método que se ha utilizado en este proyecto comienza con el desarrollo teórico sobre qué la comunicación y los tipos que hay, la relación entre comunicación y deporte o qué es un plan de comunicación.

Se continúa con la recogida de información acerca del club sobre el cual trata este plan de comunicación. Esto incluye su historia, su comunicación hasta el surgimiento de este plan de comunicación o sus competidores en la zona (otros clubes de fútbol de la región). Más tarde se analiza la situación comunicativa del club y se elaboran estrategias para cumplir las expectativas o los objetivos que se hayan marcado. Por último, se comprueba si esas estrategias o acciones han conseguido el objetivo deseado antes de efectuarlas.

6.2. Historia del club

La Sociedade Recreativa Almancilense es un club de fútbol fundado en 1935 en Almancil. Dicha población está situada en Loulé, que pertenece al distrito de Faro y que a su vez forma parte del Algarve, región situada al sur de Portugal y que delimita con el Océano Atlántico. Este club es conocido en la zona por poseer una gran escuela de fútbol, la cual ha sido siempre competitiva en los torneos regionales y nacionales.

A lo largo de sus más de 80 años de historia, la SR Almancilense ha sido un club amateur que ha disputado normalmente los torneos regionales de Portugal. El club participó durante quince años en la extinta Tercera División de Portugal, la categoría más alta que ha disputado, siendo su última participación en la temporada 2007/08.

Debido a que es un club con muy poca infraestructura y al estar en un pueblo de poco más de 10.000 habitantes, no existe más información sobre su historia desde su fundación en 1935 hasta los últimos años. Algo que sí se conoce es que Jorge Jesús, uno de los entrenadores portugueses más conocidos del mundo y actual entrenador del Sporting CP, se retiró vistiendo los colores de la SR Almancilense y posteriormente comenzó en este club su larga carrera como entrenador.

Los últimos años del club de Almancil han sido muy positivos. En la temporada 2014/15, cuando disputaba la Primera División del Algarve, la cuarta categoría del fútbol portugués, se consagró campeón de liga, obtuvo el primer título de su historia y consiguió el ascenso al Campeonato de Portugal PRIO, el tercer escalón del fútbol luso. Con el debut en esta categoría, el club comenzó a ser seguido por varias empresas que querían entrar en la dirección deportiva. Tras una primera fase donde el club finalizó en la séptima posición de una liga de diez equipos.

Poco antes de finalizar esta primera fase, la directiva de la SR Almancilense cerró un acuerdo con la empresa española de representación de futbolistas BETOBE Sport. Dicha empresa, con el objetivo de completar una buena segunda fase y evitar el descenso, cerró el fichaje de un entrenador y de varios jugadores, además de surtir al club con nuevos equipamientos deportivos de la marca italiana Givova.

Aunque el comienzo de la segunda fase no fue el esperado, el equipo fue de menos a más, comenzó a rendir y se situó desde la mitad del campeonato en la primera posición, un lugar que no dejó de ocupar en ningún momento. La SR Almancilense consiguió 44 puntos, once más que el segundo clasificado, con diez victorias, tres empates y una derrota. Además, el club había conseguido llegar a la final de la Supercopa y de la Copa del Algarve. En la Supercopa, los de Almancil cayeron por penaltis ante Esperança de Lagoa tras el empate a cero en el tiempo reglamentario. Pero días más tarde, por primera vez, el club conseguiría el segundo título de su historia y se proclamaba campeón de la Copa del Algarve tras vencer por 3-2 al Lusitano de Vila Real de San Antonio.

Las discrepancias entre directiva y la empresa encargada de dirigir el club, debido a los incumplimientos del presidente del club, provocaron que antes de finalizar la temporada la empresa BETOBE dejara de gestionar la entidad. En estos momentos la directiva se encuentra en la búsqueda de nuevos inversores para que el club dé un salto de calidad.

6.3. Análisis de la situación actual antes del PC

El club no cuenta con los suficientes medios comunicativos para darse a conocer. Antes de la elaboración de este plan de comunicación se analizó la situación comunicativa del club para más tarde tomar las decisiones. Hasta la llegada de la empresa BETOBE Sport hace pocos meses, el club solo contaba con una página de Facebook que utilizaba de manera irregular para informar los resultados tanto del primer equipo como de la cantera, siendo esta última la principal protagonista. Esta página estaba creada desde hace bastante tiempo y no consiguió el número necesario de seguidores para darse a conocer.

Por otro lado, el club no tenía cuenta de usuario en la red social Twitter, algo indispensable en este mundo comunicativo en el que vivimos en estos momentos. Esto impide que el club tenga difusión en una de las redes sociales más utilizadas del mundo. Tampoco contaba con cuenta en otras redes sociales como Instagram, Youtube o Google +.

Sobre la página web, el club contaba con la URL www.almancilense.com pero era muy escasa en contenido y, además, no estaba actualizada, lo que supone que los usuarios no tengan interés de entrar en dicha página web al comprobar el tiempo que llevaba sin sufrir modificaciones y encontrar siempre lo mismo. El material fotográfico del club era escaso, no habiendo fotos suficientes del equipo ni de los partidos disputados y sin que las existentes tengan buena calidad para ser publicadas en otros medios. Tampoco existían vídeos de los entrenamientos o los partidos del equipo.

La SR Almancilense no tenía un encargado de comunicación o jefe de prensa, pieza fundamental para mejorar la comunicación interna o externa. Dicha figura, tras la implantación de este plan de comunicación, se dedicará a informar del equipo en las redes sociales o a enviar notas de prensa a los distintos periódicos portugueses para que estos se hagan eco de lo que ocurra en el club y así darse a conocer. En cuanto a la comunicación interna o intermedia, el club no tenía los medios comunicativos necesarios para establecer una relación comunicativa entre los jugadores y el entrenador o la directiva, además de tampoco disponer de una vía informativa eficiente para los socios del club.

6.4. Objetivos comunicativos de la entidad deportiva

Los objetivos que busca el club para fortalecer la comunicación son los siguientes:

Objetivos internos

- Mejorar y potenciar la imagen de la entidad de manera interna en todo el país y concretamente en la región del Algarve.
- Plantear estrategias de comunicación interna con el fin de mejorar la relación entre la directiva, el cuerpo técnico y los jugadores.

Objetivos externos

- Mejorar y potenciar la imagen de la entidad de manera externa en todo el país y concretamente en la región del Algarve.
- Posicionar a la entidad en la mente del consumidor de prensa deportiva en Portugal.
- Plantear estrategias de comunicación locales, regionales y nacionales con el fin de dar a conocer la entidad deportiva.
- Estudiar el perfil del seguidor del club, así como de posibles seguidores que no conozcan al club o que no estén interesados en el club antes de la ejecución de este plan de comunicación.

- Analizar las estrategias de comunicación de los diferentes clubes de la región, los cuales son los competidores de la entidad.
- Proyectar la imagen del club en todo el país a través de las redes sociales para conseguir un aumento en el número de seguidores del club y con ello de posibles patrocinadores o inversores.
- Reforzar la imagen de marca de la entidad deportiva.
- Ofrecer credibilidad a los patrocinadores y seguidores.

6.5. Estrategias y herramientas de comunicación para conseguir los objetivos

Estrategias y herramientas internas

- Crear un departamento o gabinete de comunicación para gestionar toda la comunicación a través de la figura del jefe de prensa, que será la misma persona para la comunicación interna y externa del club.
- Elaborar una revista semanal, gratuita y disponible para todos los integrantes y socios del club que incluya:
 - Resultados de todos los equipos de la SR Almancilense
 - Entrevistas a jugadores y/o entrenadores del club
 - Fecha, lugar y hora de los próximos partidos del club tanto del primer equipo como de las categorías inferiores
 - Una carta de algún socio que quiera dirigirse a algún integrante del club
 - Crónicas de los partidos más importantes de la semana anterior
 - Reportajes sobre los distintos jugadores o equipos del club
- Colocar un tablón de anuncios a la entrada del estadio o la sede social para informar de cualquier novedad a los trabajadores y los socios del club.
- Enviar correos electrónicos semanales a todos los trabajadores y socios del club para informar de las novedades de la semana (por si no han podido acudir a recoger la revista semanal por cualquier motivo)
- Crear varios apartados en la web (directivos, entrenadores, jugadores y socios) que solo puedan ser visualizados por ellos previa identificación con usuario y contraseña, la cual será suministrada por el departamento de comunicación.
- Enviar cartas por fechas señaladas (Navidad, Semana Santa, vacaciones de verano, etc) para agradecer tanto a integrantes como a socios del club su colaboración.
- Creación de un buzón de sugerencias situado en la sede social del club para recibir quejas o sugerencias con el objetivo de mejorar.

- Elaborar un informe anual que conste de un resumen de la labor desarrollada entre enero y diciembre de cada año, siendo su entrega a mitad de este último mes del año. En este caso el informe será interno, solo para los trabajadores del club, aunque también habrá otro externo de distinto contenido.
- Elaborar un manual interno del club donde se expongan las normas internas del club que han de cumplir todos los que forman parte de él, aunque habrá distintas normas para directiva, cuerpo técnico o jugadores. En este manual se incluirán horarios, vacaciones, bajas, derechos y deberes del trabajador, servicios médicos, procedimientos de seguridad o reclamaciones salariales, por ejemplo.
- Convocar una comida mensual (desayuno o almuerzo) entre las distintas partes del club (directivos, entrenadores y jugadores) que sirva de reunión para analizar la situación del último mes.
- Reunión bimensual y de manera individual con todos los directivos y los distintos entrenadores y jugadores del primer equipo y las categorías inferiores para conocer sus inquietudes, su motivación, sus ideas de futuro en el club, etc.
- Organizar una cena de Navidad y una cena de fin de temporada con cada equipo del club para reforzar la unión y, si es posible, realizar previamente una actividad al aire libre.
- Organizar una jornada de puertas abiertas bimensual donde los jugadores firmarán autógrafos y sortearán productos del club entre los socios asistentes. Cada socio podrá llevar un acompañante.
- Celebrar como mínimo un entrenamiento y como máximo dos entrenamientos a la semana de puertas abiertas para los socios. Esto quedará sujeto al permiso del entrenador en el caso de que se esté en una semana importante para los objetivos deportivos del club.
- Elaborar encuestas anónimas anuales donde cada trabajador del club proponga ideas para mejorar la dinámica de trabajo, los comportamientos o para corregir problemas existentes.
- Elaborar "flashes" de información de una o dos hojas como máximo, sin periodicidad concreta y con un gran impacto, pues solo se utilizará para mensajes urgentes e importantes. Se utilizará debido a su fácil elaboración pero debe contener información escueta para ser consumido de inmediato.
- Convocar cada semestre una asamblea para informar a los socios de la situación de las cuentas, las decisiones tomadas por la directiva o los proyectos que se vayan a llevar a cabo en cualquier ámbito del club.
- Entregar dos premios llamados 'Empleado del mes' y 'Jugador del mes' para aumentar la motivación de los empleados y los jugadores del club.

Estrategias y herramientas externas

- Crear un departamento de comunicación para gestionar toda la comunicación a través de la figura del jefe de prensa que será la misma persona para la comunicación interna y externa del club.
- Crear una página web que será la herramienta más importante del club tanto para la comunicación interna como para la externa. En ella se podrán consultar, entre otras cosas:
 - Datos de los jugadores y empleados,
 - Noticias de actualidad de todos los equipos
 - Resultados de todos los equipos del club
 - Patrocinadores vigentes y enlace a sus webs
 - Historia del club
 - Sección donde mostrar las instalaciones del club, la dirección, etc.
 - Enlaces a las distintas redes sociales (Twitter, Facebook, Youtube, Instagram y Google +)
 - Galería de fotos del club
 - Notas de prensa y comunicados oficiales
 - Formulario de contacto para los visitantes de la web
 - Sección para la solicitud de acreditaciones por parte de la prensa
 - Tienda online para comprar los productos oficiales del club
- Crear una cuenta en la red social Twitter que sirva para informar sobre la actualidad del club. Cada tuit permite 140 caracteres donde podremos incluir fotos, links o encuestas para interactuar con los seguidores.
- Crear una página de Facebook donde podremos hacer lo mismo que en Twitter pero sin limitación alguna de caracteres. Aquí desarrollaremos más la información que en Twitter pero menos que en la página web, donde daremos el máximo posible de detalles. Además, se podrán recibir mensajes de cualquier socio o aficionado y podremos interactuar con ellos.
- Crear un canal de Youtube para subir vídeos de los entrenamientos, resúmenes de los partidos, entrevistas a integrantes del club, etc.
- Crear una cuenta de Instagram para subir fotomontajes de los próximos partidos a disputar, de los resultados de los partidos disputados o de imágenes relacionadas con el club. Esta red social solo se utiliza para subir imágenes o vídeos de corta duración.
- Crear una cuenta de Google + para enlazar todas las noticias de la página web y favorecer su colocación en la que quizás sea la web de búsqueda de información más visitada del mundo.
- Realizar el alquiler o la compra-venta de un local en el municipio, o habilitar una zona exterior del estadio, para montar la tienda del club donde se venderán los productos oficiales (camisetas, bufandas, sudaderas, chándales, banderas, etc).

- Iniciar los contactos con los principales medios deportivos nacionales (Record, A Bola y O Jogo), con los medios generales nacionales (Correio da Manhã, Jornal I, Público, Diário de Notícias, etc) y con los medios regionales (Sul Informação, DiariOnline) para enviar notas de prensa y comunicados oficiales, para citarlos a las ruedas de prensa o para presentarles el club por dentro con el objetivo de obtener difusión de la actualidad del club.
- Organizar un partido anual en el estadio que enfrente a los empleados y cuerpo técnico de la SR Almancilense contra los periodistas que sigan la actualidad del club. Posteriormente se celebrará un almuerzo en un restaurante de la zona con el requisito indispensable de que sea patrocinador del club.
- Diseñar panfletos y distribuirlos por todo el municipio para avisar de la convocatoria de una jornada de captación de jóvenes para la cantera o para promocionar la campaña de socios de la entidad. Además, también se colocará cartelería en todos los tamaños en Almancil y en pueblos colindantes para captar socios o anunciar fechas de partidos.
- Celebrar mensualmente una firma de autógrafos con dos jugadores del club en algún lugar emblemático del municipio para que los aficionados acudan a fotografiarse.
- Organizar eventos deportivos (carrera popular, torneos escolares, campeonatos extraescolares, etc) a cargo del club y con el patrocinio, a ser posible, del ayuntamiento para compartir gastos.
- Comenzar la búsqueda de patrocinadores del club (gimnasios, restaurantes, peluquerías, centros deportivos, supermercados, etc) que ofrecerán descuentos tanto a trabajadores como a socios de la SR Almancilense.
- Celebrar mensualmente jornadas de puertas abiertas donde los aficionados podrán acudir a los entrenamientos y posteriormente saltar al césped a fotografiarse con los jugadores.
- Comenzar a entablar relación con los distintos clubes de la zona (Portimonense, Olhanense, Farense, Louletano, etc) para mantener una buena relación con ellos y mejorar la imagen del Algarve en el resto del país.
- Diseñar y distribuir por la región un catálogo de los productos de la tienda oficial del club para promocionar las prendas e incentivar su compra.
- Reparto mensual de productos del club (bolígrafos, pines, calendarios, mini-agendas, pegatinas, etc) para promocionar la imagen de la entidad.
- Financiar encartes en periódicos regionales y nacionales para promocionar campañas de abonados o para anunciar las RRSS y la página web del club.
- Entablar reuniones con las distintas administraciones o instituciones públicas (municipal, regional y nacional) en busca de obtener algún acuerdo beneficioso para la entidad.

- Firmar acuerdos de patrocinio con empresas tecnológicas para el suministro de ordenadores, faxes, impresoras o con empresas de cáterin para montar un bar en el estadio, etc.
- Situar al club en buena posición en los buscadores más conocidos de Internet (Google, Yahoo, etc) para obtener más visitas en la web y las distintas redes sociales, además de financiar banners de publicidad en algunas páginas webs muy visitadas.
- Crear y/o actualizar los perfiles del club en Wikipedia y en las bases de datos de fútbol más visitadas del país (ZeroZero, Transfermarkt, WyScout, etc).
- Realizar a final de temporada una jornada de convivencia (campamento, excursión, etc) entre los jugadores y los socios del club con las cuotas al día para fomentar la convivencia y la unión entre el equipo y la afición.
- Patrocinar algunos eventos deportivos relevantes que se celebren en el municipio o en la región.
- Descuentos de hasta un 15 % en los productos del club adquiridos en la tienda oficial presentando el carnet de socio. Dicha promoción variará en Navidad y en las vacaciones de verano.
- Financiar la publicidad en las distintas redes sociales (Twitter, Facebook, Youtube, Instagram y Google +) para que las publicaciones más relevantes estén situadas estratégicamente y cualquier usuario pueda verla.
- Hacer sorteos mensuales de productos del club a cambio de obtener seguidores en las distintas redes sociales del club.
- Crear una aplicación gratuita para los sistemas operativos de móvil iOS y Android llamada "SR Almancilense" donde los usuarios podrán consultar todos los datos referentes al club (plantilla, resultados, historia, patrocinadores, vídeos, fotos, etc). Además, habrá una sección que incluya juegos (3 en raya, parchís o trivial).
- Mejorar y potenciar la imagen de la entidad de manera interna en todo el país y concretamente en la región del Algarve.

MATRIZ DE COMUNICACIÓN

Objetivo	Audiencia	Metodología	Herramientas
Mejorar la imagen de la entidad en la región del Algarve	Aficionados del fútbol o público en general	Celebrar jornadas de puertas abiertas donde los aficionados podrán acudir a los entrenamientos	Prensa, campañas, promociones, Relaciones públicas

7. Memoria explicativa

En esta memoria explicativa se hace referencia a la elección del tema, a la estructura elegida, al procedimiento para su elaboración y a los problemas surgidos durante la elaboración del plan de comunicación.

El tema de este trabajo fue elegido en una reunión a principios de febrero entre la tutora Dña. Aránzazu Román San Miguel y el alumno Víctor Sierra Laguna. Puesto que dicho alumno trabajaba en esos momentos en un club de la tercera categoría del fútbol portugués, no teniendo este club la necesaria comunicación para darse a conocer, se decidió hacer un plan de comunicación para aplicarlo a dicho club. Esto se une a la intención del alumno de realizar un trabajo relacionado con el deporte. Antes de decidir este trabajo se plantearon otros relacionados con el ciclismo o los próximos Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016.

Al ser un trabajo práctico más que teórico, la teoría no tiene una gran importancia en este trabajo. Por ello solo están los apartados de qué es la comunicación y sus tipos, su relación con el deporte y qué es un plan de comunicación. Los objetivos, las estrategias y las herramientas se aplicarán próximamente y se comprobará si este plan de comunicación ha cumplido con los objetivos marcados durante su diseño. La posible aplicación en los próximos meses de lo desarrollado en este trabajo fue uno de los principales motivos para elegir este tema.

La elaboración de este plan de comunicación ha partido desde cero ya que la SR Almancilense no desarrollaba la comunicación interna y externa, por lo que los objetivos y las estrategias diseñadas deben ser sencillas de cumplir.

Después de decidir el tema se comenzó la búsqueda de la teoría en los distintos libros y páginas webs. También se inició un breve análisis de la comunicación llevada por la entidad deportiva antes de la elaboración de este plan, que como ya hemos comentado, era muy escasa. El paso siguiente, tras haber introducido teóricamente el plan de comunicación y analizada la comunicación del club, fue decidir los objetivos del plan de comunicación y los objetivos de la propia entidad deportiva. Todo esto ocupó los meses de marzo y abril.

Más tarde se comenzaron a diseñar las estrategias comunicativas internas y externas que debía tomar el club cuando se aplique este plan, además de las herramientas a utilizar para el desarrollo de estas estrategias. Esto ocupó todo el mes de mayo. Ya a principios y mitad de junio se realizaron las conclusiones, la memoria explicativa y la bibliografía consultada, como también el diseño de la portada y todo el trabajo.

A principios de mayo, la empresa deportiva dueña del Almancilense dejó de trabajar para dicho club en plena elaboración del plan de comunicación, aunque esto no supuso grandes problemas para el seguimiento del trabajo. Próximamente dicha empresa deportiva firmará por otro club de la zona, el cual está en el mismo nivel comunicativo que la SR Almancilense, por lo que casi el 100 % de este plan de comunicación se podrá aplicar a dicho club.

Como la intención es poner en práctica este plan de comunicación en la nueva entidad deportiva, se podrán modificar aquellas estrategias que no den resultados y sustituirlas por otras.

8. Conclusiones

Este Trabajo de Fin de Grado titulado 'Plan de comunicación de una entidad deportiva' tenía como objetivo el diseño de un plan de comunicación con el fin de que, cuando se ponga en marcha, contribuya a mejorar la comunicación interna y externa de la Sociedade Recreativa Almancilense y hacer de ella una pieza fundamental en el funcionamiento de dicha entidad. En la primera parte se ha expuesto un marco teórico relacionado con las dos principales palabras claves de este trabajo: comunicación y deporte. Tras comentar el contexto de la comunicación y el deporte, además de exponer qué es un plan de comunicación, se ha continuado con la elaboración de la parte práctica del trabajo, donde se han planteado diferentes objetivos y estrategias para mejorar la comunicación, que se constituyen como las líneas maestras sobre las que se asiente el plan de comunicación.

Estas son las conclusiones fundamentales tras la elaboración de este 'Plan de comunicación para una entidad deportiva':

- El plan de comunicación contribuye a mejorar la parcela comunicativa y la imagen interna y externa de la entidad deportiva.
- La entidad necesita a la comunicación para incentivar el interés por ella de aficionados, inversores, patrocinadores o prensa entre otros.
- La importancia y el auge de los medios de comunicación digitales es tan grande que la mayoría de las estrategias expuestas en este trabajo tienen que ver más con los medios digitales que con los medios de comunicación escritos.

9. Referencias bibliográficas

- *¿Qué fases podemos seguir para diseñar nuestro plan de comunicación? - solucionesONG.org.* (2016) *Solucionesong.org.* [Último acceso - abril 2016]
<http://www.solucionesong.org/recurso/que-fases-podemos-seguir-para-disenar-nuestro-plan-de-comunicacion/31>
- Amaldo Corzo, R. (2012). *El deporte en la historia y sus contactos con la comunicación.* *Questión, Revista Especializada en Periodismo y Comunicación.* Vol. 1, núm. 35 (2012)
- ASALE, R. (2016). *Comunicación. Diccionario de la Lengua Española - RAE.* [Último acceso - marzo 2016], <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>
- Brotons Piqueres, J. *La comunicación integral aplicada a las entidades deportivas.* <http://www.efdeportes.com>
- *Comunicación para promover interés | Sección 1. Crear un plan para la comunicación | Sección Principal | Community Tool Box.* (2016). *Ctb.ku.edu.* [Último acceso - marzo 2016], <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/participacion/promover-interes-en-la-comunidad/plan-de-comunicacion/principal>
- Castillo Hermosa, J., Bayón Esteban, M., & Arteta Arrúe, R. (1992). *La empresa ante los medios de comunicación.* Bilbao: Deusto.
- *Cómo crear un plan de comunicación: ejemplos prácticos, estrategia, táctica, fases, técnicas, pasos.* (2007). *Comunícate.* [Último acceso - abril 2016], <https://comunicate.wordpress.com/2007/11/25/como-crear-un-plan-de-comunicacion-ejemplos-practicos-estrategia-tactica-fases-tecnicas-pasos/>
- *Cómo realizar un plan de comunicación. Un sencillo ejemplo.* (2014). *Luis Miguel Díaz-Meco - Comunicación corporativa y 2.0.* [Último acceso - marzo 2016], from <http://lmdiaz.com/como-realizar-un-plan-de-comunicacion-un-ejemplo-practico/>
- *Comunicación Interna & Externa - Dos caras, una moneda.* (2014)
<http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm>
- *Comunicación interna-externa plan de comunicacion.* (2013). *Es.slideshare.net.* [Último acceso - abril 2016], <http://es.slideshare.net/JuanManuelAli/comunicacin-interna-externa-plandecomunicacion>

- *Crea en 10 sencillos pasos un Plan de Comunicación - Superyuppies.* (2014). *Superyuppies*. [Último acceso - abril 2016], <http://superyuppies.com/2014/07/22/crea-en-10-sencillos-pasos-un-plan-de-comunicacion/>
- De Moragas, Miguel. *Comunicación y deporte en la era digital*, Barcelona: CEO.UAB
- De Moragas, Miguel. *Deporte y medios de comunicación. Sinergias crecientes.* [Último acceso - mayo 2016], <https://edgarsaucedo18.wordpress.com/2012/11/01/deporte-y-medios-de-comunicacion-sinergias-crecientes/>
- *Elaboración de un Plan de Comunicación.* (2016) <http://www.plataformavoluntariado.org>
- Figuera, M. (2015). *4 pasos para hacer un plan de comunicación interna.* *anfix.tv*. [Último acceso - mayo 2016], <http://anfix.tv/4-pasos-para-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>
- *Instituto de Estudios Deportivos.* (2016). *Iesport.es*. [Último acceso - marzo 2016], <http://www.iesport.es/component/content/article/164.html>
- *La comunicación integral aplicada a las entidades deportivas.* (2016). *Efdeportes.com*. [Último acceso - abril 2016], <http://www.efdeportes.com/efd89/comunic.htm>
- Marín Montín, J. (2005). *Comunicación y deporte*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Mediavilla, G. (2001). *Comunicación corporativa en el deporte*. Madrid: Gymnos.
- Molero Hermosilla, A. *Plan de Comunicación - concepto, diseño e implementación.* [Último acceso - abril 2016], http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- Moreno, R. (2014). *Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos.* *El diván Digital*. [Último acceso - mayo 2016], <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/>
- Olamendi, G. *Cómo realizar un Plan de Comunicación.* [Último acceso - abril 2016], <http://www.estoemarketing.com>

- *Orígenes de la comunicación deportiva (I)*. (2007). *El Siete Blanco*. [Último acceso - abril 2016], <https://elsieteblanco.wordpress.com/2007/02/04/origenes-de-la-comunicacion-deportiva-i/>
- Peña, C. (2007). *Cómo crear un plan de comunicación: ejemplos prácticos, estrategia, táctica, fases, técnicas, pasos - Empresas y Personas*. *Empresas y Personas*. [Último acceso - marzo 2016], <http://www.empresasypersonas.com/2007/11/cmo-crear-un-plan-de-comunicacin.html>
- Pérez-Latre, F. (2007). *Darse a conocer*. Madrid: CIE Inversiones Editoriales Dossat-2000.
- *Plan de Comunicación Empresarial*. (2016). *Ibm.com*. [Último acceso - marzo 2016], <http://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/govSOA/plandecom/index.html>
- Pulvett, A. (2014). *Medios de comunicación interna y externa de una empresa/organización*. *Es.slideshare.net*. [Último acceso - abril 2016], <http://es.slideshare.net/pulvetta/medios-de-comunicacin-interna-y-externa-de-una-empresaorganizacin>
- Román San Miguel, A. *Cómo hacer un Plan de Comunicación*. Apuntes del Máster Universitario en Comunicación Institucional y Política de la Universidad de Sevilla. No publicados.
- Sanahuja Peris, G. (2012). Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio. *Adc*, 3, 171-189. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.11>
- Sanahuja Peris, G. & Blay Arráez, R. (2013). Retos para alcanzar la excelencia en comunicación corporativa en los clubs deportivos profesionales españoles. *Revista Mediterránea De Comunicación*, 4(1), 53-84. <http://dx.doi.org/10.14198/medcom2013.4.1.03>
- Thompson, I. (2016). *¿QUÉ ES COMUNICACIÓN?* - *PromoNegocios.net*. *Promonegocios.net*. [Último acceso - marzo 2016], <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>
- *Un día más en el trabajo*. (2016). *Cca.org.mx*. [Último acceso - marzo 2016], http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/contenido_tiposcom.htm
- User, S. (2016). *Comunicación interna y externa*. *Elmeridianodesucre.com.co*. [Último acceso - abril 2016],

<http://www.elmeridianodesucre.com.co/editorial/columnistas/item/4426-comunicacion-interna-y-externa>

- Veracruzana, U. (2012). *Comunicacion interna y externa*. *Es.slideshare.net*. [Último acceso - abril 2016], http://es.slideshare.net/leon_lato/comunicacion-interna-y-externa-11919988