



1859

**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

## Universidad Nacional de Loja

### Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación

#### Licenciatura en Comunicación

##### Portada

Análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacional de Ecuador: Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre – diciembre 2023

Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de Licenciado en Comunicación

##### AUTOR:

Kevin Ronaldo Lima Córdova

##### DIRECTOR:

Alex René Jaramillo Campoverde

**LOJA – ECUADOR  
2025**



unl

Universidad  
Nacional  
de Loja

Loja 7 de abril de 2025

### **Certificación**

**Mgtr. Alex Rene Jaramillo Campoverde.**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

#### **CERTIFICO:**

Haber asesorado, revisado y orientado el desarrollo de la investigación titulada: Análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacional de Ecuador: Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club periodo octubre – diciembre 2023, previo a la obtención del título de Licenciado en Comunicación, de autoría del estudiante Kevin Ronaldo Lima Córdova, con cédula de identidad Nro. 1150225561, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.



FORMA ELECTRÓNICA  
ALEX RENE JARAMILLO  
CAMPOVERDE

Lic. Alex Rene Jaramillo Campoverde Mg. Sc.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

---

*Educamos para* **Transformar**

### **Autoría**

Yo, **Kevin Ronaldo Lima Córdova**, declaro ser autor del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma: 

**Cédula de Identidad:** 1150225561

**Fecha:** 09-04-2025

**Correo electrónico:** kevin.lima@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0997304249

**Carta de autorización por parte del autor(a), para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación**

Yo, **Kevin Ronaldo Lima Córdova**, declaro ser autor del Trabajo de Titulación denominado: **Análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacional de Ecuador: Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre – diciembre 2023** como requisito para optar el título de **Licenciado en comunicación**, autorizó al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los nueve días del mes de abril del dos mil veinticinco

**Firma:** 

**Autor:** Kevin Ronaldo Lima Córdova

**Cédula:** 1150225561

**Dirección:** Loja – Ecuador calles: Argentina entre Chile y Bolivia

**Correo electrónico:** kevin.lima@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0997304249

**DATOS COMPLEMENTARIOS Director del Trabajo de Integración Curricular:**

Mgtr. Alex René Jaramillo Campoverde

## **Dedicatoria**

A mi madre, por ser mi mayor fuente de amor, apoyo y fortaleza, gracias por tu paciencia, tus sacrificios y por enseñarme siempre a luchar por mis sueños, gracias por enseñarme a ser valiente y a nunca rendirme. Este logro es tan tuyo como mío como un homenaje a ti madre querida.

Dedico también a mis hermanos y a mi querida abuelita gracias por su cariño incondicional y por ser mi refugio cuando más lo necesitaba, gracias por su sabiduría y por su amor constante el cual me motivo a seguir y culminar con éxito mi carrera.

También a mis demás familiares y amigos que siempre han estado allí brindándome y dándome ánimo, cada uno de ustedes son fundamentales en este camino hacia la culminación de este proyecto.

*Kevin Ronaldo Lima Córdova*

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi familia que siempre ha estado a mi lado dándome apoyo incondicional, su motivación y comprensión especialmente en momentos difíciles, su amor y confianza en mí fueron mi mayor fortaleza.

También agradecer profundamente a mi director de tesis, Alex René Jaramillo Campoverde, por su invaluable orientación, apoyo y paciencia a lo largo de todo este proceso, su experiencia y sabiduría fueron claves para culminar de manera exitosa este trabajo.

Agradecer a la Universidad Nacional De Loja por brindarme los recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación y permitir que pudiera acceder a la información que necesitaba para profundizar mi tesis.

Finalmente agradecer a mi grupo de amigos que siempre estuvieron dándome su apoyo para avanzar en este trabajo, con sus palabras de aliento y conversaciones enriquecedoras me ayudaron a mantener el enfoque correcto durante este tiempo de estudio.

*Kevin Ronaldo Lima Córdova*

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	<b>i</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>iii</b>
<b>Carta de Autorización</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de contenidos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. Título</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Marco Teórico</b> .....	<b>6</b>
4.1. Comunicación .....	6
4.1.2. La comunicación estratégica .....	7
4.1.3. Origen y evolución del concepto .....	8
4.1.4. Tipos de estrategias comunicacionales .....	9
4.1.5. Estrategia de contenidos informativos y periodismo de marca .....	12
4.1.6. Redes sociales .....	14
4.1.7. Marketing .....	17
4.1.8. Modelos y estrategias de la comunicación .....	20
4.2. Herramientas de comunicación estratégica .....	21
4.2.1. Comunicación Organizacional .....	21
4.2.2. Comunicación Institucional .....	23
4.2.3. Comunicación Interna .....	24
4.2.4. Comunicación interna en clubes de futbol profesionales .....	26
4.2.5. Comunicación externa .....	27
4.2.6. Identidad organizacional .....	28
4.2.7. Tipos de comunicación externa .....	29
4.2.8. Comunicación externa en clubes de futbol profesionales .....	31
4.2.9. La acción comunicativa .....	34
4.2.10. Análisis DAFO .....	35

4.2.11. Plan de comunicación.....	35
4.2.12. Mapa de públicos .....	38
4.2.13. Comunicación estratégica en clubes de futbol .....	40
4.2.14. Relaciones públicas .....	42
4.2.15. Estrategias de relaciones públicas en los clubes de futbol .....	43
4.2.16. Publicidad.....	44
4.3. Futbol ecuatoriano .....	48
4.3.1. Historia .....	48
4.3.2. Evolución del fútbol .....	49
4.3.3. Mayores hitos dentro del futbol ecuatoriano.....	50
4.3.4. Libertad Fútbol Club .....	51
4.3.5. Club Deportivo Cuenca.....	52
4.3.6. Orense Sporting Club .....	53
<b>5. Metodología.....</b>	<b>54</b>
<b>6. Resultados .....</b>	<b>59</b>
<b>7. Discusión.....</b>	<b>1</b>
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>5</b>
<b>9. Recomendaciones.....</b>	<b>6</b>
<b>10. Bibliografía.....</b>	<b>7</b>
<b>11. Anexos.....</b>	<b>17</b>

## **Índice de tablas**

Tabla 1. <i>Análisis DAFO</i> .....	35
Tabla 2. <i>Elementos de un plan de comunicación estratégico</i> .....	36
Tabla 3. <i>Estrategias publicitarias</i> .....	45
Tabla 4. <i>Cuadro de entrevistados</i> .....	71
Tabla 5. <i>Comparación los clubes de fútbol ecuatoriano</i> .....	77
Tabla 6. <i>Evaluación de las actividades propuestas por parte de los clubes</i> .....	79

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Modelo EFQM para diagnosticar la excelencia de la organización</i> .....	25
Figura 2. <i>Organizaciones con configuración diferente</i> .....	26
Figura 3. <i>Organigrama del Club Deportivo Atlético Baleares</i> .....	27
Figura 4. <i>Logotipo de La Liga</i> . .....	29
Figura 5. <i>Publicidad del documental Together del club de futbol Manchester City</i> .....	30
Figura 6. <i>Los mejores kits conceptuales de Nike x Liverpool</i> .....	31
Figura 7. <i>Públicos externos de los clubes de futbol</i> .....	33
Figura 8. <i>Esquema de círculos concéntricos de los públicos</i> .....	38
Figura 9. <i>Modelo de Mitchel et al (1997) sobre los grupos de interés</i> .....	39
Figura 10. <i>Clasificación de los grupos de interés según su grado de poder</i> .....	40
Figura 11. <i>Modelo Estratégico de Comunicación Deportiva</i> . .....	41
Figura 12. <i>Perfil de Football School in England</i> .....	46
Figura 13. <i>Página oficial para la promoción del Match Day Tour</i> .....	46
Figura 14. <i>Saludo del jugador Patson Daka</i> . .....	47
Figura 15. <i>Patrocinio de Pringles por el club Real Madrid</i> .....	47
Figura 16. <i>Ubicación de las provincias de los tres equipos de fútbol en donde se realiza la investigación</i> . .....	54
Figura 17. <i>Pregunta 1: Frecuencia de seguimiento</i> .....	59
Figura 18. <i>Pregunta 2. ¿Como obtiene información de los equipos?</i> .....	60
Figura 19. <i>Pregunta 3. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho esta con la información proporcionada?</i> .....	61
Figura 20. <i>Pregunta 4. Medio de comunicación más efectivo</i> .....	62
Figura 21. <i>Pregunta 5. Presencia en redes sociales</i> .....	63
Figura 22. <i>Pregunta 6. Tipo de contenido en redes sociales</i> .....	64
Figura 23. <i>Pregunta 7. Correcta estrategia de comunicación</i> . .....	65
Figura 24. <i>Pregunta 8. Comunicados y anuncios por parte de los clubes</i> . .....	66
Figura 25. <i>Pregunta 9. Campaña de comunicación efectiva</i> . .....	67
Figura 26. <i>Pregunta 10. Interacción de los equipos</i> .....	68
Figura 27. <i>Pregunta 11. Participación interactiva con algún club</i> . .....	69
Figura 28. <i>Pregunta 12. Sugerencias para mejorar la interacción con los clubes</i> . .....	70

## **Índice de anexos**

Anexos 1. Fotografías de la entrevista con Ignacio Rodríguez. Director de mercadeo y marketing del Club Deportivo Cuenca .....	17
Anexo 2. Fotografías con Álvaro Hurtado. Director de comunicación de Libertad Fútbol Club .....	18
Anexo 3. Certificación de la traducción del resumen.....	19

## **1. Título**

**Análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacional de Ecuador: Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre – diciembre 2023**

## 2. Resumen

La comunicación se constituye en un eje transversal para todas las áreas del conocimiento, industrias y actividades desarrolladas por los ciudadanos en general. Es una de las industrias que poco a poco ha ido adentrándose en la importancia de la comunicación. Es el deporte de manera específica constituido como un deporte de masas con este trabajo se pretendió mostrar los diversos resultados que se adquirió a partir del proyecto de investigación Análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacional de Ecuador: Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre – diciembre 2023, que se lleva a cabo en tres ciudades del Ecuador. Entre los objetivos, se pretendió analizar y describir adecuadamente, mediante un estudio exploratorio- descriptivo, donde se presentara una estructura de los procesos y estrategias de comunicación que se utilizan dentro de los equipos de fútbol nacional de Ecuador analizados, identificando los elementos predominantes que forman parte del mismo ,logrando dar a conocer algunas estrategias que permitan facilitar el ajuste necesario dentro de las instituciones y como las imparten cada uno de ellas. En el proceso metodológico, el estudio tuvo como base principal el uso de entrevistas que previamente se la estructuro, realizada a expertos y directores de cada uno de los departamentos de los clubes de fútbol, así mismo se usó una ficha de observación la cual nos permitió obtener datos relevantes sobre la estructura utilizada en torno a las estrategias de comunicación, por otra parte a través de una encuesta se pudo evaluar, y se recogió la opinión en torno al tema tratado para con ello poder realizar un análisis claro y objetivo en torno a la creación de este tipo de estrategias que se dan dentro las empresas o instituciones de fútbol. Los resultados muestran una clara aceptación por parte de los diversos públicos de los tres clubes de fútbol analizados. En conclusión, las estrategias que utilizaron los equipos de fútbol ecuatoriano fueron en cierta parte exitosas, donde trataron de modernizar y reflejar una mejor identidad institucional tanto en su provincia de origen como a nivel nacional.

**Palabras claves:** Comunicación; deporte; estrategias; institucional, periodismo.

## **Abstract**

Communication is a transversal axis for all areas of knowledge, industries and activities developed by citizens in general. It is one of the industries that little by little has been getting into the importance of communication. It is the sport specifically constituted as a mass sport with this work was intended to show the various results that were acquired from the research project Analysis of processes and communication strategies of national soccer clubs in Ecuador: Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca and Orense Sporting Club period October - December 2023, which is carried out in three cities of Ecuador. Among the objectives, it was intended to analyze and describe adequately, through an exploratory-descriptive study, where a structure of the processes and communication strategies that are used within the national soccer teams of Ecuador analyzed, identifying the predominant elements that are part of it, making known some strategies to facilitate the necessary adjustment within the institutions and how each of them impart them. In the methodological process, the study had as main base the use of interviews that were previously structured, carried out to experts and directors of each one of the departments of the soccer clubs, likewise an observation card was used which allowed us to obtain relevant data on the structure used around the communication strategies, on the other hand through a survey it was possible to evaluate, and the opinion was collected around the treated topic to be able to make a clear and objective analysis around the creation of this type of strategies that are given within the companies or soccer institutions. The results show a clear acceptance by the different audiences of the three soccer clubs analyzed. In conclusion, the strategies used by the Ecuadorian soccer teams were to a certain extent successful, where they tried to modernize and reflect a better institutional identity both in their province of origin and at the level national.

**Keywords:** Communication; sport; strategies; institutional; journalism.

### 3. Introducción

La presente investigación se enfoca principalmente en el análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacional de Ecuador: Libertad Fútbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre – diciembre 2023. La comunicación es indispensable para el normal desarrollo de las actividades dentro de una organización. En las instituciones, las estrategias de comunicación cumplen un papel importante ya que es una manera de informar al público sobre las acciones que se están siendo realizadas. Martínez y Nosnik (1988), definen a la comunicación como el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y el mismo espera que esta última de una respuesta, sea una opinión o una actitud. (p. 12).

Como se mencionó anteriormente las estrategias de comunicación son muy importantes dentro del ámbito deportivo. Por lo tanto, el estudio de análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol que se estudian y los cuales constituye una importante herramienta que permite mantener en constante contacto a la institución con los públicos internos y externos de los clubes, mejorando la imagen y haciéndola más competitiva.

La importancia del estudio de estos temas es que se puede ayudar a dar un mejor conocimiento a los públicos o a la ciudadanía sobre cómo en la actualidad es indispensable la comunicación y de esta manera mejorar la visión que tiene la creación dentro del ámbito deportivo, y como desarrollan los valores y las estrategias en una organización o institución dando la importancia necesaria en la manera que las mismas son divulgadas y adoptadas para que las empresas definan claramente su identidad.

“En marco de esta investigación, se ha tomado en cuenta un estudio realizado anteriormente: se titula “Las estrategias de comunicación en dos clubes de futbol del Ecuador” realizado por (Zambrano et at.2018, p.25)

Para el desarrollo de la investigación, se ha formulado un objetivo principal, el mismo que consiste en analizar las estrategias y procesos de comunicación implementados por los clubes de fútbol nacionales del Ecuador: Libertad Fútbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club durante el período de octubre a diciembre del 2023. Adicionalmente se han implementado objetivos específicos, el primero, consiste en identificar las herramientas y medios de comunicación que utilizan los clubes

de fútbol: Libertad Fútbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club durante el período señalado, identificando sus principales características y frecuencias de uso; de la misma manera evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas por los clubes mencionados en términos de alcance y satisfacción de audiencia, utilizando métricas cuantitativas y cualitativas y posteriormente comparar las estrategias y procesos de comunicación entre los tres clubes, identificando buenas prácticas y áreas de oportunidad que cada uno posee, para establecer posibles recomendaciones y mejoras en sus futuras acciones comunicacionales.

Esta investigación, está estructurada de la siguiente forma: resumen, en el que se detalla una síntesis de todo el trabajo realizado en la investigación; introducción, que muestra la importancia de este estudio, los beneficios para el sector investigado y una breve relación con otros estudios realizados sobre el tema en el cual se hace mención; marco teórico, trata los antecedentes del temática y sistematización de conceptos fundamentales; metodología, indica el área de estudio, las técnicas e instrumentos que se van a utilizar; resultados, presenta todo lo que se ha alcanzado dentro de la investigación; discusión, ces la comparación de los resultados con los aspectos más importantes y relevantes del marco teórico; conclusiones, consiste la comparación de los resultados que aportan el planteamiento del problema.

Finalmente, bibliografía y los anexos, con el objetivo de dar una mayor claridad y entendimiento a la investigación realizada.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1. Comunicación**

La noción de comunicación de forma general proviene de varias ideas de los estudios organizacionales y corporativos, se refiere a la gestión de la información externa e internamente para establecer relaciones dinámicas con todos los públicos. Para ello se requieren tareas multidisciplinarias, tanto como para construir mensajes a los medios tradicionales y digitales, como para la realización de una línea gráfica y de estrategias comerciales (Díaz-Chuquipiondo, 2021; Apolo et al. 2017).

Este tipo de comunicación corporativa propicia tres elementos que se interconectan entre ellos. Salguero (2017) explica que estos son: Identidad, reputación e imagen. Tres factores que hacen parte de la estructura de la marca e influencia en la percepción de las audiencias sobre la institución. Así el autor conceptualiza a la identidad entre la interna, cual refleja los valores y códigos de la organización, y la visual, cual contempla los signos gráficos que reflejan a la cultura organizacional de la empresa.

Mientras tanto, la reputación organizacional son las ideas con las que los grupos de interés reconocen a la marca, transmite confianza y respeto, o en caso de ser negativa, produce rechazo inmediato. Para ello se necesita de una gestión integral de la imagen y de la comunicación externa e interna, por lo que también requiere de estudiar las demandas diarias de los públicos. En la actualidad ha adquirido prioridad en las empresas porque se ha identificado que, a partir del recuerdo de la imagen de una organización, las personas la elijan sobre otras (Orozco-Toro, 2018).

Finalmente, la imagen institucional es la impresión de las personas sobre la marca. La conforman 4 elementos: los pensamientos sobre el producto, el reconocimiento, la reputación y la diferenciación con la competencia. En otras palabras, son las experiencias y percepciones de los públicos sobre la organización. Por lo tanto, la empresa necesita proteger la imagen para mantener a su personal, clientes y proveedores (Pérez, 2020).

Por lo tanto, la comunicación de firma general permite proyectar una imagen coherente que contribuye a la credibilidad y transparencia de las organizaciones. Es una convergencia de todos los conceptos profundizados en el presente apartado, y las prácticas de todos ellos tienen que ser integrales y estratégicas.

#### ***4.1.2. La comunicación estratégica***

Una vez comprendidos todos los conceptos clave de la Comunicación Organizacional, es importante abordar los mecanismos de planificación para la aplicación de dichos recursos, ya que, caso contrario, la gestión de los flujos informativos será desordenada y no conllevará resultados beneficiosos a la compañía. Así, en este apartado se introducirá a la Comunicación Estratégica, cual se refiere a todos los procesos que son organizados y pensados meticulosamente para el cumplimiento de los objetivos empresariales (Zambrano et al. 2018).

Entre las primeras aproximaciones a este concepto, Daniel Scheinsohn en 1993, en su libro ‘Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa’, establece que es una disciplina multidisciplinar para inmiscuirse en todos los niveles de acción de la organización, por lo que también implica involucrarse en las funciones de la comunicación organizacional como la personalidad corporativa, cultura organizacional, identidad institucional, entre otras, cualidades que son identificadas por el autor como ‘Temáticas de Intervención’ (Rivero, 2018). En la actualidad, Rojas (2021) hace una explicación similar al mencionar que la Comunicación Estratégica “está interesada y trabaja constantemente para mejorar la identidad y posicionamiento corporativo” (p. 19). Por lo tanto, se puede afirmar que son argumentos en vigencia, y útiles para las investigaciones contemporáneas.

Siguiendo esta línea, Rojas (2021) señala que:

Una Comunicación Estratégica adecuada se aplica desde lo externo, con planificación e implementación de actividades para sus entornos, pero también a nivel interno, ya que la construcción de una filosofía y cultura organizacional son pilares para la efectividad laboral. Así esto se convierte en un proceso constante para garantizar la transmisión de mensajes y el desempeño de la organización.

Por lo que, los beneficios son establecer recursos para competir con otras compañías, trabajar desde la innovación, fortalecimiento de la reputación y visibilidad de la marca, y facilitar la transmisión y escucha de mensajes (Prieto, 2023). En sí, la comunicación estratégica son las acciones previamente planificadas para optimizar la administración de la empresa, consecuentemente, estos procesos de vinculan con las tomas de decisiones internas y el éxito de la empresa desde las percepciones externas.

### ***4.1.3. Origen y evolución del concepto***

La comunicación estratégica es algo novedoso, atractivo, algo importante y moderno que en la actualidad se realiza de manera relativa, el mismo responde a prototipos de lo bueno y lo interesante sobre este tipo de procesos: la información que se entrega es algo fundamental para las empresas, ya que es un servicio público cuando se convierte en una estrategia de comunicación son muchas preguntas que realizan algo más que una expresión atractiva dentro de este ámbito, las preguntas que se intenta proporcionar respuesta en este texto son mediadamente positivas dentro de una empresa.

Es claro que a la comunicación varios autores definen como un campo controvertido. “En este primer capítulo se va a analizar el origen, la evolución y la situación actual del concepto de comunicación estratégica, que ha tomado un nombre de notoriedad dentro del mundo del periodismo. Para ello se hará un recorrido por su aparición en el mundo académico y profesional, primero como una simple expresión coloquial que quiere denotar la importancia de la comunicación o su dirección al más alto nivel; a continuación, como una idea que concuerde en la necesidad de comunicar con mayor eficacia.

Esta idea ha desembocado en un concepto, todavía realizando estudios propicios que ayuden a percibir la atención de las entidades académicas y de los profesionales que ejercen esta profesión para poder aplicar factores factibles que vayan en beneficio de lo que se está proponiendo, la conveniencia de integrar las distintas funciones relacionadas con la comunicación; es aquí donde nace la necesidad de coordinar lo que queremos brindar con acciones que vayan de acuerdo a lo que se está investigando y con lo que se está haciendo en momento concreto con las comunicaciones y acciones que contribuyan a lograr los objetivos que busca la organización.

El uso combinado de las palabras comunicación y estrategia, especialmente en idioma inglés, es bastante anterior a su notoriedad actual. Por lo tanto, esto indica que ha existido el uso académico tradicional de esta expresión como una adjetivación dentro de la comunicación, de esta manera no viéndolo como un concepto con sentido propio. Los ejemplos más tempranos a los que se puede acceder a través de los años setenta y ochenta solo emplean la expresión *strategic communication* en psicología, en el sentido de estrategias de comunicación interpersonal. En la década de los años noventa la expresión de comunicación estratégica se hizo más frecuente, pero en aquellos años no se realizaba estudios claros ni una planificación específica, así mismo no se lograba una definición

con rigor propio o académico, por lo que antes una expresión de manera comunicativa era algo coloquial que definía como una idea concreta sobre el tema citado.

La extensión del uso de la palabra estrategia ha vulgarizado y dimensionado su significado ahora se emplea desde la actividad empresarial hasta en el deporte como lo es el fútbol, considerándolas como las denominadas jugadas de estrategia: las mismas que no consisten más que en una acción que comienza con el balón parado y en la que los jugadores del equipo con la posesión pueden pensar con antelación lo que van a realizar en una secuencia de varios toques, en contraposición a la reacción inmediata y fluida del juego en movimiento.

Por lo tanto, lo estratégico se lo define como un adjetivo que contiene un contexto de mucho peso, ya que se lo aclara como muy polisémico y de esta manera indica cualquier forma de comunicar, en este caso la situación puede ser simple e importante, así mismo varios autores se refieren a la comunicación estratégica como un nivel de ámbito superior dentro de lo académico.

#### ***4.1.4. Tipos de estrategias comunicacionales***

**Estrategia de lanzamiento:** El lanzamiento de un producto o servicio, igual que otros procesos, involucra el estudio del mercado, la identificación de oportunidades, y la planeación estratégica. Oliver (2021, citando a Berridge, 2007) se refiere al lanzamiento como “el acto físico de presentar las ideas conceptuales de la oferta al cliente, en persona, y la etapa en la que se gana o se pierde el contrato competitivo para ejecutar los eventos” (p. 23), por lo que se debe prever de la gestión de la información y el tiempo para realizar productivamente estos eventos.

Para ello las empresas se pueden basar en 2 tipos de modelos, el de Furukawa que consiste en el siguiente proceso: Se anuncia el producto, las personas toman una actitud y deciden frente a ello. Finalmente, el cliente se convierte en consumidor. La otra opción, es el modelo de Bass, en este se estima un número aproximado de consumidores y se los subdivide en dos, los que se ven influenciados por el mensaje de los medios de comunicación y los que cambian su comportamiento en base a las experiencias de otros usuarios con el producto (Visbecq, 2023).

Así, el lanzamiento de un producto es exitoso cuando ofrece valor y satisface las necesidades del consumidor, pero para crear vínculos que fidelicen a esos públicos se

necesitan generar experiencias enriquecedoras y emocionales. De este modo, las estrategias para una campaña de lanzamiento son: el pre-anuncio, es la simple divulgación de un cambio en la organización para generar expectativa y posicionamiento, el secretismo u ocultar información intencionadamente para ocasionar sorpresa en los clientes una vez reveladas todas las características, adecuar el SEO de la página web al producto nuevo, crear conciencia del evento por correo electrónico y redes sociales, vender entradas anticipadas, códigos promocionales, entre otros (Visbecq, 2023; Oliver, 2021; Salzman, 2023).

Por lo que, las estrategias de lanzamiento benefician tanto a la aceptación de un nuevo producto o servicio, como a la imagen institucional, ya que, las personas que fueron parte recordarán positivamente el trabajo de la organización, y los no públicos o públicos potenciales habrán sido expuestos a los productos promocionales de la marca, es decir, impulsa y amplifica la presencia de la marca en todos los ámbitos.

**Estrategia de posicionamiento:** La estrategia de posicionamiento es un proceso en las cuales las empresas contribuyen a influir mediante la percepción que tienen los clientes o la audiencia sobre este tipo de estrategia que colabora para poder ubicar a una empresa en un denominado plano alto y de posicionamiento positivo para ellas, de la misma manera esta consiste en establecer lo que queremos proyectar sobre la marca establecida siendo en primer lugar analizar en qué estado se encuentra la marca y el posicionamiento que ocupa en la actualidad, de tal forma que el público entienda cual es el objetivo que se quiere llegar y así mismo valore la ventaja competitiva que contiene, estableciendo así los clientes objetivos identificando la visión y misión que la organización mantiene, tanto como los valores que contribuyen de manera singular para poder establecer un posicionamiento adecuado. Finalmente, se realiza cierto balance de la propuesta de un valor y se establezca siempre una imagen y sobre todo que mantenga una voz que haga crecer la marca. (Rodríguez, 2011)

Otra forma de poder determinar esta estrategia es mediante un mapa perceptual, se reconoce de esta forma al recurso de graficas la que permite poder realizar la medición de una percepción que tienen los clientes sobre la marca e la cual están interesados. Para esto se realiza una correcta configuración cartesiana, donde los ejes que contiene poseen atributos distintos, como por ejemplo un eje X puede mantener una calidad alta que la de un eje Y el cual define como precio a su eje trasversal.

Estos métodos permiten poder encontrar nuevos espacios de mercado entro de este ámbito, así mismo se puede diseñar estrategias más agresivas en el campo del posicionamiento, luego de esto es propicio indagar sobre los clientes con los que se está tratando, conocer con quien se está hablando y que productos son los que estamos adquiriendo por parte de ellos. “Según Mora y Schupnik (2011), una estrategia de posicionamiento se debe desarrolla con un target o segmento específico, pues no es posible apelar o captar la atención de todo el mercado”.

Por lo consiguiente es necesario investigar e indagar a los diferentes clientes que se tiene como objetivos claros, saber cómo manejan sus negocios para así antes de poder establecer y ejecutar un plan saber dónde estamos ubicados para poder obtener resultados positivos ya acertados para el beneficio de nuestra empresa y así mismo el de nuestros clientes potenciales.

Como en tercer lugar, es muy fundamental poder realizar un cierto análisis de la competencia para que el posicionamiento de una estrategia sea positivo y contribuya con el desarrollo de la misma. Siendo así que en la actualidad un 98% de las diferentes empresas piensan que la inteligencia competitiva es la clave mayor del éxito que estas consigan, también se debe tener en cuenta que todos empiezan con diferentes preguntas que, para el inicio de su negocio, como lo es investigar a 6 o diez empresas o competidores directos. También hay algunas acciones que se pueden poner en práctica o que se manifiestan como: revisar sitios, web, las diferentes redes sociales o reseñas más antiguas, así como se puede implementar las siguientes interrogantes que sirven como una guía para poder establecer este posicionamiento.

¿Por qué estos son reconocidos?

¿Estos se colocan como la opción más barata, de gama media o premium?

¿Cuáles son los beneficios ofrecen a sus diferentes clientes?

Finalmente debemos tener en cuenta que se debe desarrollar una cierta declaración de un posicionamiento claro y preciso, dando una descripción corta sobre el producto o del servicio que ofrece, tanto como buscar un mercado objetivo y fijo. Así mismo identificar una propuesta y beneficios que ofrecen a los consumidores y que mantenga una diferencia sobre la competencia, además estos son instrumentos o herramientas internas para poder alinear los diferentes esfuerzos de la marca manteniendo una propuesta de valor acertada y fija, logrando con esto un posicionamiento alto sobre encima de las otras empresas.

#### ***4.1.5. Estrategia de contenidos informativos y periodismo de marca***

El periodismo de marca en español, es una de las formas con las que una empresa no informativa se pone en contacto con sus grupos de interés para de la manera más efectiva lograr un acuerdo para ambas partes. Las compañías por lo general primero seleccionan, elaboran y difunden la información teniendo una perspectiva periodística a través de una plataforma que es creada por las mismas. Esta información, al igual que sucede en los medios tradicionales, está ligada a la actualidad y responde a la necesidad de información de sus públicos.

Carlos Campo (2015) define el periodismo de marca como la narración y las diversas coberturas desde lo actual para poder mantener una perspectiva del cliente, consumidor y no solamente del producto perspectiva del cliente o usuario de la marca comercial o ciertamente de una institución” (p.41), es decir, la marca pone atención en el cliente y no en el producto.

Por otra parte, Andy Bull (2013) se refiere al periodismo de marca como un “híbrido entre el periodismo tradicional, el marketing y las relaciones públicas” (p.1). El periodismo de marca trata de acercarse a su audiencia a través de contenidos que generan conocimiento en el público (Ortega 2016) y que como consecuencia ayudan a mejorar, así mismo el posicionamiento que las diversas marcas lo que quieren es llegar a la mente de los consumidores o clientes potenciales.

Los autores conocedores de este tema definen al periodismo de marcas como una modalidad, entiende que se llevan a cabo las tres fases del proceso de una producción de la noticia: selección, tratamiento y difusión de toda la información adquirida. Además, las noticias aparecen detalladas y firmadas por el autor creador, ya que es quien hace uso de alguno de los géneros periodístico como lo es el del reportaje, las entrevistas que se usan para informar sobre el tema o lo que la institución quiere dejar marcado dentro del ámbito de una marca en específico.

Antes del internet, las compañías contrataban a las agencias de relaciones públicas para poder elaborar comunicados de prensa con el fin de hacerles llegar a los periodistas para que los mismos los usen como una base de generación de notas diversas. En la actualidad las empresas contratan servicios de periodistas para que trabajen en agencias de comunicación para que generen contenidos dirigidos directamente a las audiencias claves o sus mismos colegas.

Así mismo, es importante tener en cuenta que los contenidos que se crean dentro de las empresas por parte de estos departamentos de comunicación sean de calidad, ya

que los que generan estos contenidos son los profesionales que conocen el oficio y que realizan habitualmente estas actividades para la difusión de información y trabajan para sacarle el máximo provecho a los datos que tienen para poder producir un contenido adecuado para luego realizar su posterior publicación.

El periodismo de marca será considerado periodismo siempre y cuando los periodistas informen, formen, entretengan y logren un equilibrio para que los 4 intereses de la empresa no les impidan crear contenidos enriquecedores para el público (Martínez, 2013). Al igual que en cualquier otro sector, Martínez (2013) destaca que la competencia entre las marcas podría dar como resultado una mejora de los contenidos informativos.

Gracias al periodismo de marca, las empresas se pueden comunicar de una mejor manera con sus usuarios yendo más allá de la publicidad tradicional. Sirve para poder fidelizar al consumidor final desde una mejor perspectiva, explotando al contenido propio.

Dentro del periodismo de marca destacan algunas ventajas que este tipo de estrategia nos muestra y que pueden ser:

- Para entablar las relaciones publicas que son una fuente de información de varios periodistas que citen su contenido en sus medios.
- Creación de una comunidad gracias a la mezcla entre el periodismo y el marketing.
- De la misma manera ayuda al posicionamiento como una de las opciones principales en el sector que se esté realizando, logrando obtener un mayor alcance dentro del mismo, con un alcance, interacción necesaria para mantener informado al usuario de lo que se está creando.

Este tipo de estrategia es un contenido que como premisa fundamental es de aportar el valor al usuario de esta manera las empresas siempre quieren lograr el beneficio al momento de generar este movimiento sobre los contenidos porque el objetivo es vender, generando confianza y reputación de esa marca para establecer un buen posicionamiento siguiendo los fundamentos con el enfoque de rigor, ética y de transparencia al momento de transmitir la información al público.

#### **4.1.6. Redes sociales**

La integración de las diferentes aplicaciones como la web 2.0 es la más conocida que sirve como la formación de nuevos estilos dentro de la comunicación, esta comprende roles, intervención en varias formas y en un cierto abanico súper amplio de actividades que a su vez suele requerir una compleja serie de desafíos dentro de las instituciones académicas, por lo cual es importante que las diferentes universidades del mundo acepten los desafíos que estas herramientas nos ofrecen representando así un planteamiento integrador en los campos de los negocios o de las empresas que lo que buscan es manejar y crear diversos espacios educativos que colaboren con el intercambio de las actividades formativas para estudiantes y docentes, logrando con esto el potencial de la red que la misma ofrece.

Las herramientas de la web 2.0 actualmente pueden ser claramente adecuadas para poder mantener una cierta ventaja en el campo competitivo para lograr una colaboración acertada dentro de los campos educativos, debido que son plataformas accesibles y gratuitas, las cuales favorecen el interés de las empresas al momento de crear estrategias de comunicación beneficiando así a un aprendizaje óptimo para la posterior promoción de las mismas.

Las redes sociales dentro de las universidades han facilitado el uso de transferir información de unos a otros, así mismo ha logrado la comunicación y el aprendizaje de manera colaborativa y que se ha introducido en nuevas formas para poder realizar los trabajos entre los diferentes actores de información y los diversos procesos de formación de los mismos. Los datos más relevantes de un estudio realizado en España, en el cual el éxito de las diferentes redes sociales ha sido tema de debate entre varios círculos académicos de las universidades de ese país, dando así como resultado y la opinión de varios conocedores del tema han manifestado que en los últimos años las redes sociales es la consecuencia principal para que la población diserte e investigue sobre un tema en específico, de la misma manera estas redes se han convertido en el éxito mayor de la sociedad para adquirir la información.

También las diversas redes sociales podemos definir las como estructuras realizadas por el internet, personas u factores externos que colocan y conectan intereses comunes definiendo un valor propio, mediante la creación y el uso las empresas o organizaciones mantienen una jerarquía o límites dentro de sus alcances propios. Además, debes tomar en cuenta que, en una página en internet, todo el contenido que realices te pertenece.

El uso de las redes sociales mediante su contenido es de un acceso al público, pero estas redes siempre mantienen una seguridad adecuada y que aplican a las personas con una edad menor restringiendo así algunas temáticas específicas en la búsqueda de información, dando ejemplos claros como las redes o plataformas que son claramente diseñadas para encontrar trabajo o algunas otras que son para realizar estafas a estos usuarios.

Generalmente la aplicación de las redes se puede concebir como la estructura factiblemente formada para la sociedad, creada por personas que viven vinculados a la informática, o por otros factores como ideas, aficiones o básicamente relaciones con la sociedad para poder amarrar una caracterización estableciendo conceptos fundamentados para la formación y obtención de la información adecuada dentro de cada plataforma estudiadas, de la misma forma los individuos que forman estas mantiene un enlace con la red que los vincula a otros usuarios tratando con esto lograr un alcance mayor dentro de los prototipos que necesitan actualmente las empresas o las personas en general.

Se pudiera definir a las redes sociales como formas de interacción definida de la misma manera como un intercambio dinámico entre diversas personas, grupos e instituciones, de la misma manera son adecuadas para mantener un sistema abierto con lo que permanentemente se puedan identificar las necesidades y los principales problemas, cuyos principios son el crear, compartir y colaborar. Todo indica que las primeras redes sociales que aparecen en el ámbito académico, a partir del uso de las herramientas de comunicación interpersonal y colaboración en red en el contexto educativo, dada la evolución hacia la web social 2.0 ello facilitó las infraestructuras para que la enseñanza se flexibilizara y la comunicación de la misma manera sea más fluida y rápida.

En este sentido son numerosas las posibilidades que brindan las redes sociales en la práctica para poder realizar estrategias de comunicación dentro de una empresa o institución, en este ámbito algunos autores consideran como una de las primeras redes sociales a Sixdegrees.com, y no es menos cierto que ya en la actualidad son muy numerosas, destacando entre ellas Facebook, Twitter, Instagram y YouTube consideras las redes en tendencia, las mismas que vinculan espacios para poder realizar intercambios de opinión y de forma más creativa estableciendo enlaces que generen más vínculos y seguidores, lo que difunden y aportan información sobre temas de interés colectivo, generalizando innumerables esferas de actividad masivas.

Las redes sociales en la actualidad se han convertido en un canal de comunicación masivo, ya que al momento de contar con estas es fundamental para poder alcanzar el

público objetivo que buscan las marcas y empresas hoy en día de la misma manera establecer un posicionamiento alto dentro de cada una de ellas. Con ello las redes sociales tienen formas para comunicar dentro de las misma como en primera instancia presentar e contenido en nuevos formatos esto nos conlleva a incluir videos, imágenes y stories donde se consigue mayor interacción, pero se puede ir más allá y utilizar otros formatos como videos 360 o la realidad virtual para que estas publicaciones lleguen a más usuarios e interactúen con ellas. Ser creativo y ofrecer contenidos actualizados con ello sabremos qué es lo que sucede en la actualidad y que son las cosas que están en tendencia para que las empresas tengan una referencia para crear una estrategia efectiva para luego su posterior publicación.

Utilizar públicos similares para las estrategias haciendo uso de las herramientas de audiencias forma que es una aliada para encontrar nuevos clientes basándose en características de los usuarios para poder mejorar el rendimiento de las estrategias que queramos mostrar. Comprobar el rendimiento de la estrategia con este punto se logrará saber si se han conseguido los objetivos que se persiguen para poder darle el posicionamiento que requiere la empresa.

Las profesiones que usan las redes sociales, se enfocan principalmente en una creación de usuarios o contactos para el uso adecuado, los mismo definen como reuniones o ciertas referencias, un ejemplo claro es que las plataformas complementan las razones con la conectividad para que estas participen entre sí, de la misma manera para que busquen ellos mismo sus propios contactos para poder realizar un trabajo, por otro lado algunos usuarios permiten un cambio más radical, ya que ellos intercambian información adecuada para los demás usuario que utilizan las mismas plataforma que ellos, y con ello puedan compartir un interés común para ofrecer sus productos o los servicios que la misma contempla.

Dando así que las diversas redes en el tiempo actual son aplicaciones que son casualmente consideradas como una estrategia de aprendizaje de masas, porque cumplen con el papel de facilitar la información y medios para la integración y comunicación; de tal forma, las empresas o instituciones puedan adquirir y dar un valor detallado para poder potencializar su manera de estudio dentro de los campos académicos.

#### **4.1.7. Marketing**

El *marketing* es el conjunto de actividades destinadas a la promoción y ventas de un producto. Asimismo, es una disciplina que tiene su origen la filosofía de Philip Kotler, quien la define como el estudio del mercado meta y de sus necesidades, para ofrecer productos o servicios que las solventen (Kotler, P. y Armstrong, G., 2012, p. 10). Dentro una conceptualización más actual, es el proceso de “planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Moya, 2015, p. 18).

Por lo que, el *marketing* conlleva naturalmente a la planificación de estrategias para alcanzar y promover ventas desde la caracterización de los públicos potenciales. De esta manera, la historia del *marketing* se desarrolló en cuatro fases: La primera se da durante la Revolución Industrial, donde el *marketing* era simplemente informar sobre los productos. El interés por el cliente no llegaría hasta la consolidación de la web 2.0, ya que, en este momento las empresas empiezan estudiar la opinión pública para entender como retener seguidores.

A partir de este uso de las Tics, se da la tercera fase, en el que a los públicos no les es suficiente que las organizaciones cumplan con sus necesidades, sino que, también requieren una respuesta a sus sentimientos y valores. Finalmente, entra en el escenario la cuarta etapa, donde se establece la relación directa entre marcas y los consumidores en un entorno digital altamente conectado, por lo que se comienzan a plantear estrategias holísticas (Suárez-Cousillas, 2018).

De este modo, el *marketing* no es solo una teoría, sino, corresponde a una actividad comercial que posibilita el intercambio de información entre los clientes, pero también entre otros agentes externos e internos de la organización.

**Marketing directo:** El *marketing* directo es aquel que busca un resultado en concreto de un público específico. Para Fuente (2022) “pone al cliente en el centro de la estrategia y utiliza todas sus disciplinas”. Por lo que, se puede segmentar al mercado en grupos más pequeños, y así modificar los mensajes para aproximarse más a esas audiencias, así que, a su vez, también busca la retroalimentación de esas personas (Socadagui, 2024).

Las estrategias principales es el telemarketing (llamadas telefónicas), el correo electrónico, testimonios y la utilización de multicanales (Castro, 2020). En conclusión, este tipo de *marketing* es preciso, interactivo, y permite controlar y medir los mensajes.

**Marketing digital:** Se refiere a las estrategias comerciales mencionadas, pero utilizando canales únicamente virtuales, siendo que su particular naturaleza requiere de su propia teorización. Así, Calderón-Argoti et al. (2021) explica que esta disciplina proviene de la evolución de las tecnologías, siendo la democratización de información el proceso que ha facilitado el establecimiento de estrategias para el posicionamiento y eficiencia del desempeño de la organización. Sus principales funciones son: Conectar con el cliente potencial, despertar interés en ellos, fidelizar dichos seguidores y convertirlos en recurrentes (Merlos et al., 2021).

Las herramientas del *marketing* digital son el comercio electrónico o *e-commerce*, encuestas virtuales, sitios web, y redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, e *Instagram* (Bricio et al. 2018). En cuanto a las estrategias, las principales y más estudiadas son el *Search Engine Optimization* (SEO), *Searh Engine Market* (SEM), *Marketing* de atracción, *Marketing* de contenido, *Marketing* de Redes Sociales y *Marketing* de *e-mail* o correo electrónico (Cepeda y Gómez, 2021).

El SEO se refiere a construir los perfiles *online* desde la comprensión del cómo y que buscan los usuarios, por lo que también es elaborar amigablemente el diseño de las páginas web para su fácil utilización. Así lo mencionan Cepeda y Gómez (2021), quien textualmente explican que el SEO es “realizar optimizaciones para que un sitio web específico aparezca lo más arriba posible en los buscadores” (p. 17). Bricio et al. (2018) resalta que estos sistemas digitales otorgan visibilidad porque la inteligencia artificial articula las características de los clientes con los perfiles empresariales que sean más similares o próximos, de esta manera, los buscadores más comunes son *Google*, *Bing* y *Yahoo*.

A su vez, el SEO se subdivide en SEO *on-page*, cual prioriza la información dentro de la página *web*, por lo que se implican a los contenidos (como textos e imágenes), las estructuras desde los mapas, dominios, URLs, y enlaces externos, el rendimiento y la velocidad de los servicios, y la indexación, es decir, los idiomas o factores geográficos. La otra categoría es SEO *off-page*, al contrario de la anterior, en esta se toma a

consideración los factores externos a la página web, como enlaces, las redes sociales, y notas de prensa (Red Summa, 2023).

Si el SEO es la organización del perfil *online* íntegramente realizada por un usuario u organización para la atracción de los clientes, el SEM es la generación de mayor tráfico a las páginas *web* a partir de servicios pagados. Estas categorías son por PPC (pago por clic en la página), CPC (costo por clic, o el pago por el número de visitantes) o CPM (costo por cada mil impresiones, es el cobro por el número de veces que un anuncio aparece en la *web*). Y aunque sean servicios con un precio a pagar, no exime a la organización de realizar un estudio de mercado para construir el mensaje y hacerlo efectivo, entre los principales factores a considerar son: las palabras clave o las más populares por los usuarios, por la ubicación, por los dispositivos que usan los clientes potenciales, los horarios, y el idioma (Bala y Verma, 2018, Red Summa, 2023).

Sobre las otras estrategias, Álvarez (2023) explica que:

El *marketing* de atracción son los contenidos de calidad para el público objetivo, se puede utilizar, por ejemplo, las redes sociales para publicaciones que respondan dudas de los usuarios. Mientras tanto, el *marketing* de contenidos, aunque tienen bases similares, requiere de un conocimiento total del cliente para centrar las estrategias en el consumidor.

Por otro lado, el *marketing* de correos electrónicos, como se mencionó anteriormente, es el enviar mensajes por este canal, sumado a ello, el *marketing* de redes sociales es el aprovechamiento de todas las herramientas que estas ofrecen. En *Facebook*, es posible crear páginas y asignarle roles administrativos, mensajes automatizados, añadir publicidad pagada y, además, ofrece guías métricas. En *Instagram*, los perfiles empresariales cuentan con las ventajas de las estadísticas de las publicaciones, historias y videos cortos denominados *reels*. En *WhatsApp* las cuentas empresariales pueden agregar catálogos y añadir etiquetas a sus clientes. Y más recientemente, en *TikTok* el algoritmo es más amplio y tiene mayor alcance (Merlos et al., 2021).

En definitiva, el *marketing* digital es beneficioso porque ofrece métricas de alcance, además, aumenta la precisión de la segmentación de las audiencias, los contenidos se pueden diversificar y trabajar desde la creatividad, a su vez, la retroalimentación sucede en tiempo real. Es decir, hay una relación costo-efectividad que

convierte a los negocios en más rentables, con herramientas que no solo los deslinda de la dependencia a los medios de comunicación, sino que asegura una visibilidad aún más grande que los canales tradicionales pueden ofrecer, lo cual se ve reflejado en el posicionamiento, reputación y ventas.

#### **4.1.8. Modelos y estrategias de la comunicación**

**Modelos técnicos:** Son los encargados de dar cuenta a la trasmisión de las señales en los sistemas de comunicación, el mismo que fue desarrollado en Estados Unidos con gran influencia dentro de los países iberoamericanos como en Europa en las últimas décadas. Este modelo describe las aptitudes y destrezas que deben tener las empresas para que puedan ser competentes, entre los rasgos que definen este modelo es que hace énfasis en los medios de comunicación, donde contienen la valoración del conocimiento dirigido a la resolución de problemas y la descomposición de la técnica de enseñanza en elementos específicos.

Este modelo promueve el aprendizaje memorístico, al que siempre le van a interesar los resultados de los productos que en si son los procesos que se realizan dentro de la empresa, de la misma manera vinculan el comportamiento de la empresa con sus clientes o dentro del ámbito de la comunicación de masas.

**Modelos sicosociales:** La mediación de un modelo sicosocial se basa en la teoría sistémica a la que interesa la organización del sistema y de las relaciones entre individuos. De la misma manera este modelo se constituye en base de un concepto constructivo el cual indica que no solo se manifiesta una forma de realidad si no que varias realidades, las cuales van girando o variando según el punto de vista de un investigador y la forma que el escoge para poder observarla. De tal manera podemos tener una concepción unitaria de la persona o de la empresa la cual realice las estrategias de comunicación.

El cambio significativo de este modelo ha involucrado una mediación estratégica que marque dentro de lo sicosocial la cual apoye de manera certera el funcionamiento laboral por parte de un usuario o del trabajador, para con ello poder solucionar el conflicto que se suscite dentro de una empresa., un enfoque más claro para alcanzar a modificar la representación que el trabajador posee y la cual en marque su realidad con la sociedad. Esto crea herramientas que las pone a disposición del trabajador para que ellos mismo puedan enfrentar un planeta con eficacia y construyan mundos mejores.

El modelo sicosocial de la misma manera trata de resolver en el menor tiempo posible los conflictos o problemas que pueden ser disfuncionales, porque una característica de este modelo es su capacidad de producir cambios en tiempos breves, incluso en problemas enraizados y persistentes durante años, donde la comunicación además de ser una relación por medio del lenguaje es al mismo tiempo una relación sicosocial dentro de la sociedad.

**Modelos interlocutivos:** La comunicación como un proceso interactivo y mediante la interlocución une a los sujetos comunicantes mediante un contrato y por estrategias que son la expresión necesaria para mantener una comunicación activa. De esta manera no se deduce que la manera de poder comunicarse sea de manera fatal o crítica. Quiere decir que comunicarse es un acontecimiento social exigente, donde los sujetos de la comunicación están dispuestos a crear ideas, medios, modos, estados de ánimo, relaciones sociales en condiciones de equidad simultánea y de compatibilidad.

La comunicación es significativa para el progreso y desarrollo, en nuestros quien posee la mejor y más rápida comunicación tiene el poder mayor. Pero siempre hay que tener en cuenta donde podemos lograr una comunicación atractiva necesitamos estar bien organizados de manera que podamos tener ideas definidas y de metas claras que se pusieron al inicio de cada proceso.

Tratar de fundamentar una ciencia de comunicación es tratar de establecer una estructura y función de la misma, dentro de este conjunto las instituciones generan los sistemas normativos y simbólicos dentro de la sociedad, mediante su interacción con el individuo y sus grupos lo cual es necesario destacar diferentes ámbitos de comunicación que en la actualidad se están utilizando para la creación de estrategias claras y precisas.

## **4.2. Herramientas de comunicación estratégica**

### ***4.2.1. Comunicación Organizacional***

Los seres humanos se agrupan, crean vínculos y viven a partir de estructuras o normas. En 1956, Whyte ya había identificado a las personas como sujetos de organización. Y dado que la mayoría desarrolla sus actividades en entornos institucionales como escuelas, iglesias, hospitales, gobiernos, etc., es lógico que los desafíos inherentes a estas esferas sean considerados, en esencia, de naturaleza organizacional (Putman y Garrido, 2022). Por tanto, los flujos de mensajes son

determinantes durante la resolución de conflictos y distribución de responsabilidades. Es así que nace el concepto de Comunicación Organizacional (CO), con el objetivo de comprender y administrar estos modelos informativos, y, por lo tanto, mejorar el rendimiento de los miembros de las organizaciones (Montoya, 2018).

Los primeros acercamientos a la CO se dan desde las Escuelas Clásicas de la Administración (siglos XIX y XX). Estas corrientes resaltaban la importancia de la división del trabajo mediante modelos de comunicación vertical, con el propósito de preservar la autoridad y alcanzar metas enfocadas principalmente en la productividad. Sin embargo, a partir de teóricos como Elton Mayo, se concibe una perspectiva más humanista que busca fomentar el bienestar laboral a través de objetivos colectivos y modelos de comunicación horizontal basados en el diálogo (Pineda, 2019).

Para Gruning et al. (2015), para lograr esa dinámica entre dirigentes y empleados se necesita aplicar ‘una cultura organizativa’, cual es aquella donde todos los miembros “comparten un valor común: el trabajo en equipo. El conjunto de los departamentos trabaja en sinergia, como una máquina bien ajustada, los proyectos de los departamentos están alineados a los objetivos y metas organizativos” (p. 12), lo cual también tiene resultados a nivel externo, ya que la satisfacción con el trabajo se verá reflejado en la eficiencia laboral y el agrado de los clientes.

En el caso del objeto de estudio de la presente investigación, Sanabria et al. (2023) explican que la gestión de información en organizaciones deportivas permite la toma de decisiones informadas, desarrollo de planes estratégicos, y definición de los perfiles de los aficionados. En consecuencia, la CO en grupos deportivos ayuda a identificar oportunidades y mejorar la eficacia operativa.

De este modo se puede afirmar que todos los miembros de las organizaciones tienen responsabilidades compartidas en torno a la recopilación y transmisión de mensajes, por lo que se hace necesario de un profesional o comunicador que regula estas acciones. No obstante, ya que la naturaleza de cada empresa o institución es diferente, se reconocen cuatro modelos de CO para clasificar su funcionamiento: Introdutorio, es para ocasiones temporales y con fines muy puntuales. Burocratizado, se prioriza el cumplimiento de normas sobre la creatividad. De transformación o crisis, se requiere de

la eficiencia de operaciones en situaciones de dificultad. Proyectivos, sus estrategias son a medio plazo y buscan el crecimiento (Lobillo, 2013 citando a Álvarez, 1997).

Los modelos más comunes en los clubes deportivos son el introductorio porque solo suele haber una persona encargada del departamento de comunicación, y por lo tanto no cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar las estrategias, también es muy frecuente el modelo de transformación porque son muy habituales las crisis, sobre todo económicas. Para los clubes más grandes se suelen emplear modelos proyectivos porque se le da mayor importancia a la imagen corporativa (Lobillo, 2013).

Por lo tanto, la CO hace parte del funcionamiento de la sociedad, y es necesaria para mejorar el rendimiento de quienes colaboran en una institución o empresa. Aunque se implemente dependiendo de los contextos, su correcto manejo contribuye al éxito. En el caso de los clubes deportivos, es requerida para la gestión de todos los niveles con el fin de mantener alineados a todos los miembros con los mismos objetivos, y a la caracterización de los aficionados, ya que esto permite la identificación del público objetivo.

#### ***4.2.2. Comunicación Institucional***

La Comunicación Institucional (CI) nace como una extensión de la CO en búsqueda de atender la imagen de la empresa, administrar a las personas externas a la organización, y la optimización de procesos comunicacionales. Por lo que, independientemente de la actividad a la que la institución se dedique, la CI se encarga de la identidad de la corporación y las políticas de diferenciación. Por lo que es responsable de elaborar la misión, visión, objetivos de la institución para ser interiorizada por el personal (la cultura organizativa) y para adquirir credibilidad y relevancia frente a la opinión pública (Retamal et al 2023; Chere-Quiñónez y Alvarado-Vélez, 2021; Merino et al. 2023).

La CI se subdivide en dos categorías: Comunicación Interna, construye diálogos con los miembros de la organización. Y la Comunicación Externa, es la relación con el público en general, socios y proveedores (Retamal et al 2023). Estas categorías serán profundizadas en los siguientes apartados para mayor comprensión, pero en síntesis la CI se preocupa por la cultura organizativa y el flujo de mensajes dentro y fuera de la entidad, lo que influye en las conductas de los públicos y en la toma de decisiones. En el contexto

de los clubes de fútbol profesional su relevancia radica en darle una imagen positiva al equipo para que los miembros se sientan representados y las personas externas se muestren interesadas (Cano-Tenorio, 2019).

### **4.2.3. Comunicación Interna**

La comunicación interna es la dirección de estrategias, gestión y motivación de los miembros de la institución, es decir, del público interno. Su fin es mejorar la convivencia entre todo el personal mediante la utilización de técnicas que los mantenga informados, integrados y satisfechos con el trabajo.

Así que también está encargada de la reputación corporativa interna, pero también externa ya que los empleados serán voceros de la empresa con su familiares y amigos (Aced et al. 2023). Gruning et al. (2015) respalda este apartado al mencionar que los empleados son “multiplicadores de los valores organizativos y fuente de formación de la reputación para otros públicos” (p. 6). No obstante, el objetivo no es solo mantener una buena reputación corporativa sino mejorar la eficiencia laboral mediante la gratificación del empleado (Merino et al., 2023).

**Canales más comunes de comunicación interna:** *Intranet* (red informática interna), correos electrónicos, boletines, comunicación cara a cara, mensajes privados, videoconferencias, blogs internos, redes sociales internas, etc. (Bhasin, 2023).

**Funciones de la comunicación interna:** Así es como Merino et al. (2023) sostiene que las funciones principales de la comunicación interna son:

- a. Fortalecer los sentimientos de valor del trabajo del personal en el trabajo.
- b. Realizar programas de capacitación y adaptación a nuevas tecnologías.
- c. Velar por el correcto funcionamiento de los canales de comunicación para promover la productividad.

Gruning et al. (2015) añade que el público interno debe sentir que sus contribuciones son importantes para la empresa y que sus dirigentes son conscientes de ello, por lo tanto, la cultura organizacional debe ser participativa, tal como el primer ítem sobre las funciones de la comunicación interna menciona.

En conclusión, la comunicación interna debe transmitir seguridad y sentimientos de representación en el público interno con respecto a los objetivos empresariales, así un personal informado resulta en el incremento de la efectividad y motivación laboral.

**Elementos de la comunicación interna:** Con el fin de mantener a la cultura corporativa, Aced et al. (2023) explica que los elementos esenciales de la comunicación interna son: La identidad interna, es la filosofía de la empresa y comprende la misión (a lo que la empresa se dedica), visión (proyecciones futuras) y valores (atributos de la entidad). El propósito corporativo. Los canales y herramientas de comunicación. Y el orgullo de pertenencia o la satisfacción del personal de pertenecer a la organización (clima laboral).

De este modo, Murillo (2018) expone que para obtener una comunicación interna exitosa se necesita de un plan comunicacional que establezca la identidad interna con directrices organizacionales de trabajo y principios institucionales, el clima laboral en condiciones gratificantes para el personal, y la optimización de las herramientas comunicacionales como revistas corporativas, tablón de anuncios, buzones de sugerencias, etc. Por ello, el autor propone el siguiente modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) para diagnosticar la excelencia de la organización.

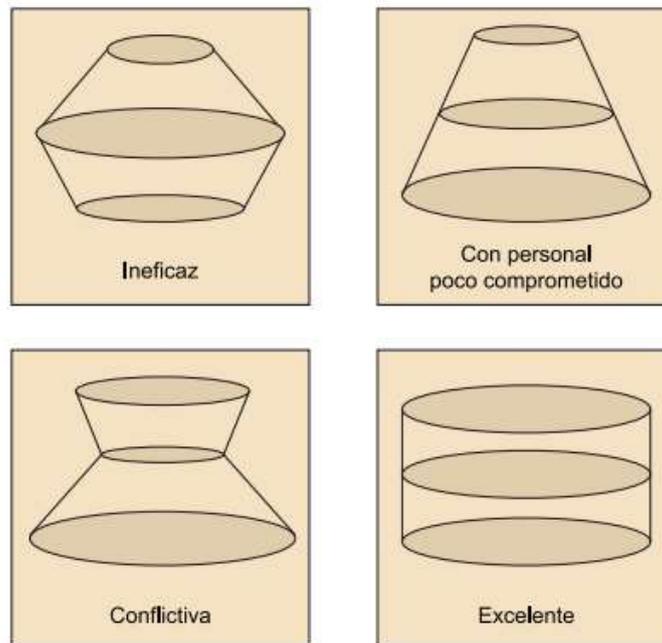
**Figura 1.** Modelo EFQM para diagnosticar la excelencia de la organización



Nota. Tomado de Gestión de la comunicación interna en las Organizaciones por Murillo, 2018.

En esta imagen el autor representa la calidad de la identidad, el clima interno y la efectividad comunicacional según la robustez de cada piso. Para ejemplificar, el texto expone algunas representaciones graficas de configuraciones organizacionales diferentes.

**Figura 2.** Organizaciones con configuración diferente



Nota. Tomado de Gestión de la comunicación interna en las Organizaciones por Murillo, 2018.

En base a este gráfico se puede afirmar que las aristas de la comunicación interna se deben desarrollar equilibradamente, y otorgarles el mismo nivel de importancia, ya que los resultados de cualquier escalón tienen consecuencias en la labor de los otros.

#### **4.2.4. Comunicación interna en clubes de fútbol profesionales**

Además del sentido identitario que deben percibir los jugadores por el equipo para que los motive a defender su uniforme, Sánchez (2018) menciona que para manejar un club de fútbol se debe considerar todas las ramas de su estructura, ya que esta comprende desde jugadores, cuerpo técnico, directivos, médicos, fisioterapeutas, psicólogos, y coordinadores de la logística de entrenamientos, partidos, entrevistas, entre otros. Así que, una mala planificación ocasionara conflictos instantáneos.

Por ejemplo, El Club Deportivo Atlético Baleares presentó el siguiente organigrama en 2021.

**Figura 3. Organigrama del Club Deportivo Atlético Baleares**



Nota. Tomado de Nuevo Organigrama del Club de Atlético Baleares, 2021.

Como se puede observar, el club deportivo incluye hasta equipos de *marketing*, comunicación y financieros. Por lo que, en conclusión, la comunicación interna en clubes de fútbol profesionales importa para mantener un clima interno armonioso entre todos los miembros de la organización, considerando sus diferentes perfiles profesionales y funciones, por ejemplo, es necesario prevenir y reducir factores que influyan en la dinámica de trabajo durante las temporadas de juego. A su vez, la cultura organizacional es requerida para que los integrantes desarrollen sentimientos de orgullo y pertinencia por el equipo.

#### 4.2.5. Comunicación externa

La comunicación externa son todos los procesos de transmisión que se emite hacia afuera. Es decir, es la comunicación entre la organización y sus entornos relevantes. A esas audiencias se las conoce como públicos externos, y están conformados por clientes, accionistas, proveedores, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, y socios. Se la utiliza para divulgar actividades, servicios y datos de importancia (Vargas, 2019; Gavilánez, 2017).

Así, su esencia es ser un vehículo de información entre la empresa y personas, por lo que la comunicación externa tiene que optimizar dicha red de mensajes con el fin de mejorar la coherencia y reconocimiento de la marca desde la percepción de los clientes, las buenas relaciones con los proveedores y la cooperación con instituciones financieras y gubernamentales. Por lo que, sus funciones son: mejorar la imagen y reputación

institucional, diferenciar su cultura corporativa, mantener las alianzas comerciales, y darles cumplimiento a las metas organizacionales. Para ello, se puede hacer uso de anuncios en medios tradicionales, redes sociales, relaciones públicas, eventos corporativos, entre otros. (Retamal et al 2023; García, 2020; Bhasin, 2023)

Por ende, este tipo de comunicación facilita el establecimiento de conexiones sólidas con las audiencias externas. Como resultado, se observa un incremento en el interés de las audiencias y se fortalecen las relaciones con socios, proveedores y entidades reguladoras. Naturalmente, esto conlleva a una mejor reputación corporativa y una buena imagen institucional.

**Canales más comunes de comunicación externa:** Internet, conferencias, anuncios publicitarios, folletos, comunicados de prensa, boletines al cliente, invitaciones, informes, medios de comunicación, redes sociales, campañas publicitarias, etc. (Bhasin, 2023).

#### ***4.2.6. Identidad organizacional***

En base a lo anteriormente mencionado, la noción de identidad institucional u organizacional es un elemento importante en la comunicación externa. Así, Ravasi (2016) hace una revisión literaria para establecer que una identidad organizacional corresponde a las percepciones de las audiencias externas en base a la imagen que la empresa transmite. Además, estos públicos la utilizan para jerarquizar a las empresas, y decidir cuales valen su atención. Sumado a ello, Costa (1993) ofrece un concepto más aceptado por los estudios organizacionales, en síntesis, el autor concibe a la identidad institucional como todos los signos verbales y visuales que hacen reconocible a la marca.

Así los elementos más comunes de la identidad organizacional son: Nombre de la empresa. El logotipo, es decir el símbolo que personifica al nombre. La tipografía o estilo de letra. Eslogan o frase representativa. Los colores. Y las imágenes que utiliza la empresa para divulgar servicios o productos. Por lo que, una identidad corporativa exitosa mejora el mensaje de marca, brinda credibilidad y diferencia a la empresa de sus competidores (Indeed, 2023).

**Figura 4. Logotipo de La Liga.**



Nota. En la fotografía se puede observar las explicaciones de logotipo y los colores representativos. Tomado de Manual de Marca Corporativo de La Liga, 2020.

Por lo tanto, es importante distinguir entre la identidad organizacional y la interna. Mientras que esta última se refiere a la filosofía que guía a los empleados, la identidad corporativa abarca las representaciones visuales y textuales que permanecen en la memoria del público externo.

#### **4.2.7. Tipos de comunicación externa**

Una vez abordados los conceptos base de la comunicación externa, es importante profundizar en sus categorías con el fin de entender todas las actividades que este tipo de comunicación comprende. Así, Vargas (2019) sostiene que las más comunes son: La pública, cual responde a todas las responsabilidades con el gobierno. Y la comercial, son las actividades entre la empresa y los clientes, proveedores y socios.

**Comunicación pública:** Hace referencia a la gestión de cualquier administración pública o responsabilidad con el Estado, “como son los pagos de impuestos, regímenes laborales, normas ambientales, etc.” (Vargas, 2019, p. 29).

**Comunicación comercial:** Es una comunicación mucho más persuasiva, donde se desarrollan estrategias de convencimiento para que el cliente compre o el socio invierta, en palabras de López (2022):

Origina líneas de comunicación directa con los potenciales compradores de quien la ejecuta, llevando a un resultado más favorable para las organizaciones, y con

ello, estableciendo relaciones de mayor duración con los compradores, debido a la continuidad con las que se establece. (p. 14)

Por lo que, la comunicación trasciende de ser una acción meramente informativa a ser un factor de cambio de actitud de las personas frente a una marca. Dentro de ese contexto, Campillo y Yepes (2021) mencionan que la comunicación comercial es el impacto directo positivo o negativo en la percepción del público externo sobre lo que ofrece la empresa. Así, el comunicador tiene la responsabilidad de desarrollar 4 acciones y que pertenecen a la Comunicación Integrada en el *Marketing* (CIM) de Caywood, Schultz y Wang en 1991. Estas son: Publicidad, promoción de ventas, sponsorización y relaciones públicas (Ruiz, 2019).

De este modo, la publicidad son todos los procesos para presentar un producto o servicio a partir de una planificación de estrategias que animen a la aceptación del producto o servicio, beneficiándose la marca no solo de ingresos económicos, sino también de posicionamiento en el mercado y fortalecimiento de su imagen organizacional (Ramos et al. 2017). En el siguiente ejemplo, se muestra la promoción del documental *Together* del club de fútbol *Manchester City* en su página de *Instagram*.

**Figura 5.** Publicidad del documental *Together* del club de fútbol *Manchester City*



Nota. En la fotografía se promociona un documental que a su vez hace publicidad del equipo de fútbol. Tomado de la página oficial de Manchester City en *Instagram*, 2024.

Así mismo, la sponsorización es el acuerdo financiero entre *sponsor* y auspiciado, para que la marca auspiciante se haga visible en todos los contextos posibles. Es una relación muy común en los clubes deportivos, se evidencia sobre todo en la impresión de logotipos en uniformes, equipamiento o instalaciones deportivas. Consecuentemente, este tipo de contratos son bilaterales, ya que mientras el *sponsor* da

soporte económico, el auspiciado (por ejemplo, un equipo de fútbol) ofrece promoción (INESEM Business School, 2023)

**Figura 6.** *Los mejores kits conceptuales de Nike x Liverpool*



Nota. En la difusión del uniforme del club de fútbol *Liverpool* se evidencia el logo de la marca *Nike*, su principal *sponsor*. Tomado de *SoccerBible*, 2019.

Por otra parte, en las exploraciones del concepto de relaciones públicas es ampliamente aceptada la teoría de Grunig, quien explica que es la gestión estratégica para mantener líneas de comunicación beneficiosas entre la organización y sus públicos.

Para recapitular, la comunicación comercial son todas las acciones dirigidas a la conexión con las audiencias y provocar un comportamiento positivo hacia la marca, y de este modo, conseguir objetivos económicos y de posicionamiento de un servicio o producto.

#### **4.2.8. Comunicación externa en clubes de fútbol profesionales**

La comunicación externa en los clubes de fútbol profesionales implica considerar al espectáculo y la exposición a las masas, cuales constantemente están demandando resultados. Así González (2016) clasifica a los clubes como entidades mercantiles, y realiza la analogía de los deportistas como embajadores de las marcas más importantes, es decir, se convierten en representantes que asumen la imagen institucional. Siendo su

principal objetivo el de motivar al mercado a invertir en ellos (comunicación comercial), y naturalmente, generar mayores réditos económicos. En conclusión, la comunicación externa es una inversión necesaria en estas empresas para manejar adecuadamente su visibilidad.

Así el uso de canales de comunicación adquiere protagonismo, por lo que las formas más comunes son los anuncios en medios de comunicación, páginas web y perfiles en redes sociales. Por ejemplo, el Fútbol Club (FC) Barcelona fue el primer club español en implementar un departamento de comunicación con el fin de gestionar la información entre los jugadores y los medios, pero para mermar esa dependencia, con el tiempo se fue adquiriendo un modelo más holístico, así se incluyó un sitio web corporativo, el servicio de streaming *Barca One*, redes sociales y la Revista *Barca* para los socios. Siendo este uno de los casos más emblemáticos en cuanto al aprovechamiento de las Tecnologías de la Información (TIC) por un club deportivo (LABE, 2014; FC Barcelona, 2024).

Por lo tanto, la gestión de la comunicación externa en los clubes de fútbol para comercializar sus actividades, es decir, necesita destacar su deporte de otros, y a su vez, diferenciar al equipo del resto de competidores. Para ello, se necesita optimizar las herramientas comunicacionales, y como se profundizó en apartados pasados, en la identidad corporativa para transmitir los sentimientos de pertinencia y en la imagen institucional para crear significados de prestigio.

Para continuar profundizando en este apartado, Fajardo (2011) clasifica al público externo de los clubes de fútbol entre “aficionados, patrocinadores, medios de comunicación y la opinión pública deportiva” (p. 24). Por lo que, se propone el siguiente esquema para mejorar el entendimiento.

**Figura 7. Públicos externos de los clubes de futbol**



Nota. Adaptado de Fajardo (2011)

Entendiendo que la comunicación comercial actual busca crear vínculos emocionales para fidelizar a las audiencias (García, 2021), los fanáticos van más allá de la admiración hacia el futbol, ya que los seguidores crean sentimientos y “se identifican con los valores que el equipo desprende, con el escudo, con los colores y con todo lo relacionado con ese club” (González, 2016, p. 20).

En cuanto a los medios de comunicación, la relación profesional entre dichas empresas y un club de futbol es primordial porque representa el nexo entre las organizaciones y las audiencias, de hecho, los boletines y ruedas de prensa siguen representando una de las formas de comunicación externa más comunes para las invitaciones y visibilidad de eventos deportivos o para pronunciamientos institucionales. Y aunque en 2005, Acosta podía afirmar que sin ese vínculo ningún grupo deportivo podría sobrevivir, actualmente ese poder se ha disipado con la facilidad de generación y acceso a información en *internet*. No obstante, no se puede dejar en segundo plano a una cobertura integral de un suceso deportivo, ya que gracias al nivel de mediatez se mantienen a las audiencias interesadas (Zambrano et al. 2018; Acosta, 2005).

Sobre los proveedores se puede acotar que las principales empresas que enriquecen a un club de futbol son las agencias de viaje, servicios telefónicos, textiles, de implementos deportivos, entre otras. Asimismo, hay diversos factores valiosos para un proveedor, como la popularidad del deporte o el prestigio de representar a un club. Por lo que dependiendo de la atracción que la organización provoca, se pueden mejorar los

precios, calidad y cantidad de los servicios o productos prestados, como, por ejemplo, de uniformes (Herrero, 2019).

En conclusión, los clubes de fútbol guardan sus propias particularidades sobre la comunicación externa, siendo así que cada actividad que realicen es insoslayable a la opinión pública. Ventajosamente, con el avance de la tecnología se pueden perfeccionar las herramientas y canales de comunicación, garantizando alcance, credibilidad y transparencia en estas empresas.

#### **4.2.9. La acción comunicativa**

La acción comunicativa pertenece a Jürgen Habermas, su origen está vinculado a la teoría de la racionalidad, para ello Habermas define a las actitudes racionales como el cumplimiento lógico de las normas sociales. Añadido a ello, el autor subdivide a la racionalidad entre la instrumental y la comunicativa. Siendo esta última categoría donde se observa que, en todo acto comunicativo el receptor siempre tendrá la pretensión de decir la verdad, y, por ende, el emisor podrá poner en cuestión la validez de lo que se le enuncia. Por lo tanto, es el entendimiento mutuo lo que guiará a la ejecución de planes. En contraste de la racionalidad instrumental, que se define como el cumplimiento de objetivos personales sin poner en duda los medios o las implicaciones éticas. Por ello, Habermas ve en la acción comunicativa un modelo de organización de las sociedades más justo y abierto a la coordinación (Idrobo, 2020; García, 2021; Jiménez-Albornoz, 2019)

En síntesis, una acción comunicativa es todo acto social orientado al diálogo y consenso. Si bien parece un concepto apartado de la Comunicación Estratégica, ya que está en términos generales busca el beneficio económico y de posicionamiento en el mercado, la acción comunicativa se aplica desde la integración de valores como la transparencia, en la escucha activa de los clientes a través de canales de retroalimentación, y sobre la responsabilidad social durante la gestión de información en contextos sociales, ambientales o universitarios (Burgos, 2011; Gutiérrez, 2022; Vázquez, 2022).

Dentro del ámbito del deporte, específicamente el fútbol, González (2016) explica que todas las actividades que realiza la organización transmiten un mensaje. Así que todos los valores con los que se reconoce a una institución, corresponderán a las experiencias personales sobre la empresa. Por lo que, la acción comunicativa recae en la generación de expectativas de los públicos, y por lo tanto en su aceptación. En otras palabras, la teoría

de la acción comunicativa en el mundo del deporte se puede aplicar desde una imagen auténtica y coherente con los valores que proclama en su identidad interna, así como la toma de decisiones desde la comprensión de las necesidades de los aficionados, proveedores, socios y medios de comunicación.

#### 4.2.10. Análisis DAFO

Es una herramienta que permite indagar en los factores externos e internos que afectan a la empresa. Nadales (2018) explica que su nombre se desglosa en los siguientes 4 ejes.

**Tabla 1. Análisis DAFO**

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Son los aspectos internos a corregir o evitar, ya que son perjudiciales para el trabajo de la empresa	Son los elementos externos que afectan el desarrollo de la organización, por lo que se deben implementar estrategias defensivas.
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Son las ventajas internas que sirven para enriquecer a la institución y contrarrestar las debilidades.	Son todos los procesos externos a aprovechar por la organización para obtener beneficios.

Nota. Representación gráfica del Análisis DAFO adaptado de Nadales (2018)

Por lo que, esta herramienta permite crear un mapa de factores favorecedores como de problemáticas latentes, así se hacen posibles las tomas de decisiones y la definición de estrategias comerciales y publicitarias, lógicamente. Gracias al conocimiento del mercado que esta matriz ofrece.

#### 4.2.11. Plan de comunicación

Una vez comprendido el entorno de la organización, debe comenzar la planificación. Definida como el proceso que obliga a interpretar a la realidad, desglosando las ventajas y objetivos empresariales, para plantear caminos y metas enriquecedores para la organización (Putnam y Garrido, 2022). Así, un plan de comunicación estratégico está compuesto por: Diagnóstico, objetivos, imagen estratégica, definición de público, definición de mensaje, definición de medios, y la ejecución y seguimiento (Ríos et al.

2022; Fernández et al., 2015). Estas a su vez contienen sus propias herramientas de comunicación estratégica, por lo que, para un mayor entendimiento se explicaran dichos conceptos en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** *Elementos de un plan de comunicación estratégico*

Elemento	Significado	Herramientas
Diagnostico	Es el proceso de recolección de información de las características, ventajas y problemas de una población. El objetivo es entender las carencias y proponer posibles soluciones (Ríos et al. 2022.)	Encuestas, entrevistas, cartografías sociales, grupos focales, líneas de tiempo, análisis DAFO (Ríos et al. 2022.).
Objetivos	Son las metas a alcanzar, se dividen entre generales y específicos, deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados, y dentro de un periodo de tiempo (Guijarro, 2020).	
Imagen estratégica	Si bien anteriormente se estableció que la imagen de una empresa son todos los imaginarios sociales sobre la misma, una imagen estratégica es construir una imagen corporativa	Nombre de la empresa, eslogan, representaciones gráficas, tipografías, colores, filosofía interna (Ríos et al. 2022.).
Públicos	Es la caracterización de los perfiles de las personas a las que la empresa se quiere dirigir, puede abarcar cualidades demográficas, económicas, etc. (Guijarro, 2020).	Mapa de públicos: es un sociograma o representación gráfica de la relación entre las personas para identificar sus perfiles (Fernández, 2015).

Mensaje	Una vez entra en conocimiento el público objetivo, se debe construir los mensajes que puedan crear vínculos emocionales (Fernández, 2015)	Fernández (2015) propone una matriz de construcción de mensajes con el siguiente orden: a partir de un objetivo se identifica un tipo de público y seguidamente el mensaje, para el siguiente objetivo se utiliza al primer mensaje complementandolo con uno nuevo, y así consecutivamente con el resto de objetivos.
Medios de comunicación	Para alcanzar al público objetivo es necesario definir en tipo de medio se emitirá el mensaje: masivos, comunitarios o virtuales (Fernández, 2015)	Plan de medios
Ejecución y seguimiento	Una vez establecidas las actividades a realizar, se deben implementar rigurosamente para proceder con el seguimiento (identificación de posibles riesgos) y presentación de resultados (Guijarro, 2020).	Ríos et al. (2022) proponen una matriz de seguimiento que abarque actividades, indicadores, resultados, avances, limitantes, acciones correctivas y aprendizaje. En cuanto a la presentación de resultado los autores sugieren una tabla que abarque los resultados, conclusiones y anexos.

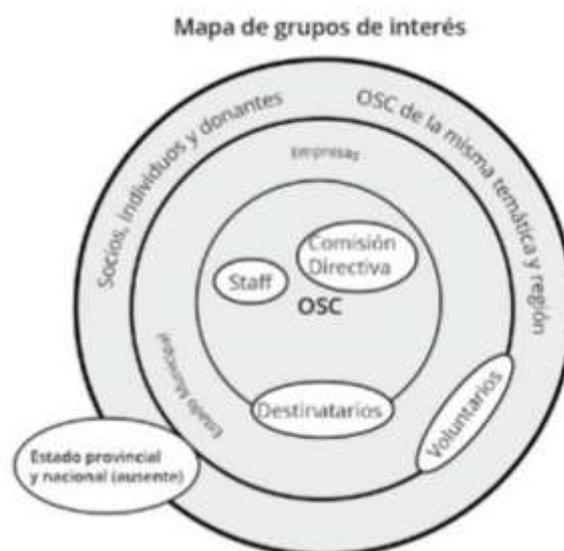
Así la importancia de un plan de comunicación es establecer las estrategias claras y efectivas, a su vez, fortalece la comunicación organizacional y crea una visión más clara sobre los procesos que facilitan relaciones estables con sus públicos.

#### 4.2.12. Mapa de públicos

Como se mencionó en la tabla 2, la definición de públicos se la puede realizar mediante un sociograma o representación gráfica de las relaciones entre las personas. Para ello, Gruning desde la Teoría Situacional conceptualiza al público en: No público, son el grupo de personas que no representan ningún efecto para la empresa. Informado y latente, es un extracto de población que se puede ver influida por las acciones de la empresa, pero no son determinantes en su desarrollo. Activo, son afectados por las actividades de la organización y tienen demandas sobre ella (Baumgartner et al. 2021). Comprender el comportamiento humano desde Gruning, permite establecer las herramientas necesarias para el reconocimiento del público objetivo.

Retamal et al. (2023) manifiestan que las empresas deben identificar, estudiar y clasificar a sus públicos de interés. Una vez reconocidos se los puede catalogar en distintos esquemas, entre ellos se encuentra el de círculos concéntricos, donde se coloca a los públicos de adentro hacia afuera desde los naturales hasta los más lejanos a la empresa, y a su vez se identifica el tipo de vínculo, como se ejemplifica a continuación.

**Figura 8.** Esquema de círculos concéntricos de los públicos



Nota. Adaptado de Retamal et al. (2023)

Los autores también mencionan al modelo de Mitchel et al (1997) como un mapa similar al anterior y común en las organizaciones, su ventaja es la representación gráfica de los grupos de interés por importancia y de las acciones comunicativas necesarias para cumplir con sus demandas.

**Figura 9.** Modelo de Mitchel et al (1997) sobre los grupos de interés



Nota. Adaptado de Retamal et al. (2023)

Finalmente, los autores proponen un mapa de públicos en forma de matriz de recolección de datos, donde se puede profundizar en las características de los perfiles de los públicos, clasificarlos según su relevancia, y sugerir respuestas a sus cualidades.

**Figura 10.** Clasificación de los grupos de interés según su grado de poder

Tabla 3: Mapa de stakeholders según el grado de poder e interés en la organización		
Grado de poder e influencia que tiene	Grado de interés	
	Bojo	Alto
Alto	<p><b>IMPORTANTE</b>                      Tiene poder e influencia, pero no posee interés en nosotros.</p> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucrarse e indagar en sus áreas de interés.</li> <li>- Tratar de que se interese más.</li> <li>- Satisfacer sus necesidades.</li> <li>- El objetivo es transformarlo en un público clave.</li> </ul>	<p><b>CLAVE</b>                      Tiene poder, legitimidad e influencia; está pendiente de qué y cómo operamos.</p> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestarle la mayor atención y el máximo esfuerzo a este grupo.</li> <li>- Consultarlo con regularidad.</li> <li>- Se involucra en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>- Es potencialmente contendiente.</li> </ul>
Bojo	<p><b>MENOS IMPORTANTE</b>                      Tiene poco o nulo poder e influencia y no se interesa en nuestra organización.</p> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar un menor esfuerzo.</li> <li>- Comunicarle las novedades de la organización a través de canales generales.</li> <li>- Tratar de generar interés en la organización.</li> </ul>	<p><b>POTENCIALMENTE IMPORTANTE</b>                      Está interesado en nuestra organización pero tiene poco poder.</p> <p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar a participar de actividades de bajo riesgo de la organización.</li> <li>- Mantener informado y consultar sobre sus áreas de interés en la organización, ya que es un potencial embajador de buena voluntad para nuestra causa.</li> </ul>

Nota. Adaptado de Retamal et al. (2023)

En conclusión, se puede afirmar que estos esquemas permiten identificar y priorizar los grupos de interés, asimismo, posibilita el estudio de sus necesidades y perfiles, bases que servirán en la construcción de los mensajes, y ayudarán al comunicador a establecer observaciones y sugerencias.

#### 4.2.13. Comunicación estratégica en clubes de fútbol

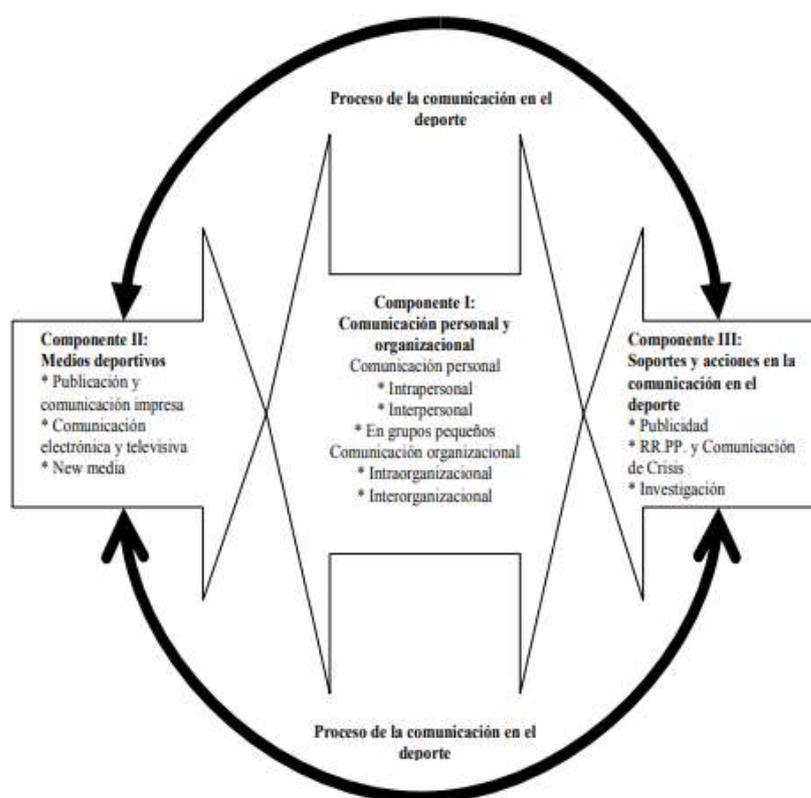
En la actualidad, el fútbol profesional se ha transformado en una verdadera industria, donde el espectáculo genera una serie de acciones simbólicas que cautivan a los aficionados. Por lo que se convirtió en una necesidad crear mecanismos que mantengan a esas audiencias. De este modo, la comunicación va mucho más allá de los eventos deportivos, se trata de convertir este fenómeno en una experiencia integral (Cano Tenorio, 2017). Así el departamento de comunicación de un club de fútbol profesional se encarga de:

Gestión de la prensa, pasando por las redes sociales, la gestión de patrocinios, los medios propios del club como televisión y radio, la gestión de la comunicación de todas las ramas del club -equipos de cualquier deporte y categoría, fundaciones, asociaciones-

y, por supuesto, el control de la imagen tanto de la entidad como de cada uno de sus miembros (Benítez, 2019, parr. 4)

Todo este conglomerado de responsabilidades requiere de un personal capacitado, un gabinete de comunicación bien estructurado y estrategias comunicacionales que aseguren la eficiencia de estas responsabilidades. Para ello, Olabe (2012, citando Pedersen et al., 2007), exponen el siguiente Modelo Estratégico de Comunicación Deportiva.

**Figura 11.** Modelo Estratégico de Comunicación Deportiva.



Nota. Adaptado de Olabe (2012, citando Pedersen et al., 2007),

Este modelo aplicado a los clubes profesionales de fútbol implica tomar en cuenta cada área de la institución, por lo que las acciones deben estar guiadas a responder a las necesidades de los públicos externos e internos, por ejemplo, mantener la reacción emocional en los fanáticos. Para ello se hace uso de los canales de comunicación, sobre todo de los medios, sitios web, y redes sociales, donde transmitir una imagen deportiva y de competencia tiene el objetivo de despertar el orgullo y la identificación del personal y de los clientes (Cano Tenorio, 2017)

#### ***4.2.14. Relaciones públicas***

En secciones previas, se ha aludido a las relaciones públicas como el conjunto de interacciones entre las empresas y sus audiencias. Sin embargo, este concepto ha sido exhaustivamente explorado y debatido en el ámbito de los estudios organizacionales. A pesar de ello, en líneas generales, las relaciones públicas se definen como:

La disciplina que establece una relación de comunicación y cooperación mutua entre una organización y su público. Gracias a todas las acciones que engloba esta área, una compañía se propone transmitir una imagen positiva, clara, transparente y de confianza con su público externo (clientes, proveedores, medios de comunicación...) y también interno (cada una de las personas que forman parte de la empresa) (Castañar, 2022, parr. 2)

Por lo que, las relaciones públicas son las actividades dedicadas a formar vínculos con los miembros y colaboradores, por lo tanto, tiene repercusiones directas en la confianza, credibilidad y reputación corporativa. Volviendo a los estudios organizacionales, Gruning junto a Hunt y en base a anteriores estudios, desarrollaron esta teoría proponiendo modelos de relaciones públicas y que se pueden evidenciar en las organizaciones dependiendo de su naturaleza (Fajardo, 2016).

Los dos primeros son unidireccionales. Están conformados por: El modelo Agente de Prensa, es unidireccional, su objetivo es el de la propaganda, no suele tomar en cuenta códigos éticos o morales, por ejemplo, la creación de personajes para ser concebidos como héroes por la opinión pública. El siguiente es el modelo de Información Pública, es la simple transmisión de información hacia públicos desconocidos, a diferencia del anterior, la verdad y transparencia sí importan, por lo que tampoco tiene intenciones de persuadir (Arévalo Y Ortiz, 2018; Fajardo, 2016; Durán-González y Mosquera-López, 2018).

Los otros dos modelos son bidireccionales. Estos son: Asimétrico, parte de la persuasión científica, por lo que realiza una investigación de los comportamientos humanos. Se la conoce así ya que se pretende que la empresa no cambie, solamente los públicos. Es utilizada por organizaciones comerciales para inducir al consumo. Y el

modelo simétrico, lleva este nombre porque busca el entendimiento mutuo mediante la retroalimentación de los públicos, así adquiere importancia porque la toma de decisiones se hace desde el punto de vista, los problemas y necesidades de la planta administrativa y de los colaboradores externos (Arévalo et al. 2018; Fajardo, 2016; Durán-González y Mosquera-López, 2018; Pérez-García, 2017).

Las estrategias comunicativas de las relaciones públicas son: interacciones con los públicos en redes sociales, colaboraciones con usuarios populares o influencers para ampliar las audiencias, promoción de la responsabilidad social de la empresa y el apoyo a causas sociales para mejorar la imagen corporativa, programas de información y capacitación en los empleados, eventos y conferencias que permitan un contacto directo con los públicos, creación de contenido valioso como blogs o videos, y crear relaciones amigables con los medios de comunicación para asegurar coberturas positivas (Prieto, 2023).

#### ***4.2.15. Estrategias de relaciones públicas en los clubes de futbol***

En 2005 se publica el libro ‘Gestión y Administración De Organizaciones Deportivas’ por Rubén Acosta Hernández, quien habla de los medios de comunicación como los aliados tradicionales del deporte, explica que las principales actividades a implementar para una gestión exitosa son los contratos de exclusividad o caso contrario, aprovechar las coberturas gratuitas para la difusión de campañas deportivas. Sernar Group (2020) también hacen referencia a los medios como herramientas de alto alcance, se los usa para informar sobre eventos, fichajes (contratación de jugadores) y logros del equipo.

Acosta (2005) también menciona la importancia de sostener estratégicamente la imagen de los jugadores, esta acción que implica enfatizar sus cualidades y talentos. Zelenovskaya (2023) llama a esto marca personal, y resalta que los miembros de un equipo se convierten celebridades, por lo que, tanto su rendimiento en el campo como sus acciones en su vida personal impactaran en las audiencias. La autora coloca como ejemplo a los problemas legales de Lionel Messi, un personaje querido por las masas pero que en 2016 fue acusado de evasión de impuestos, en respuesta, su equipo de relaciones públicas “mantuvo la transparencia, cooperó con las autoridades y lo presentó como un deportista profesional que confiaba en sus asesores”, amortiguando el golpe a su marca personal y contrarrestando posibles afecciones en la credibilidad de su equipo.

Sobre esta técnica, también es útil destacar de manera particular a ciertos jugadores, transformándolos en estrellas. Tal es el caso de Cristiano Ronaldo, quien edificó su personalidad pública en base a: La empatía, con su historia de la infancia en un barrio empobrecido. La disciplina, exponiendo sus entrenamientos y logros. Y físicamente, pues se ha consagrado como una figura hegemónicamente atractiva. Así, este personaje registró su nombre 'CR7', permitiéndolo colaborar con distintas marcas y otorgándole prestigio profesional y comercial (Amaya, 2021).

En 2016, Castillo et al. Estudian la gestión de las relaciones públicas 2.0 en los clubs de futbol, que se basan en las adaptaciones de estas instituciones en los planos digitales. Primero, desde un modelo unidireccional de presentación de noticias, a posteriormente uno diagonal, que permite la interacción de las audiencias. Siendo así que, a partir de la identificación de las características de los seguidores, el formato de video es el tipo de contenido más atractivo (Garrido, 2017)

Por lo tanto, las relaciones publicas en los clubs de futbol requieren de la presencia activa en medios tradicionales y digitales, además, funcionan como vigilantes de la imagen corporativa y mitigadoras de los riesgos a la reputación institucional.

#### **4.2.16. Publicidad**

En apartados anteriores, se ha abordado a la publicidad como un mecanismo persuasivo para el consumo de productos o servicios. De hecho, en 1968, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) la define como “todas las formas en que los individuos y las organizaciones anuncian las mercancías y los servicios que ofrecen y promueven una imagen positiva de ellos mismos” (p. 11). Donde, desde el ámbito empresarial, el emisor es el anunciante y el receptor es el segmento del mercado al que se dirige.

Asimismo, la tipología general de la publicidad se divide en: Según su naturaleza, es decir, si la empresa es privada, pública o asociaciones. Por el número y actividad de los anunciantes. Por la naturaleza de los productos (físicos o servicios). Por destino (mercado de consumo o institucional). Por la naturaleza del anuncio (si es o no comparativa). Por el alcance de la campaña, ya sea local, regional o internacional. Por el medio utilizado. Y según el estilo de comunicación, entre afectiva-emotiva, humorística, por deseo o asociada al éxito (Duran, 2019). Además, se puede transmitir desde los

medios convencionales como televisión, radios o periódicos, o aplicar estrategias menos tradicionales como los correos electrónicos o establecer lugares promocionales y de venta, tal es el caso de los expositores (Sotomayor et al. 2018).

Es decir, la publicidad es toda una ciencia que va desde el mismo estudio del mercado para establecer a los mecanismos y formas más idóneos para lanzar y posicionar una marca. De este modo, las cuatro estrategias de publicidad más conocidas se explican en la siguiente tabla.

**Tabla 3.** *Estrategias publicitarias*

<b>Estrategia</b>	<b>Explicación</b>
<b>De contenido</b>	Como su nombre lo indica, utiliza a los contenidos para obtener comportamientos positivos en torno a los productos. Puede ser informativa, donde se demuestra el valor de la marca. Comparativa para engrandecer el producto frente a los competidores. Y emotiva, busca la empatía del usuario.
<b>Atracción</b>	Involucra a los consumidores que ya son seguidores de la marca, pero se plantea fidelizarlos aún más con contenido relevante para ellos.
<b>Centrada en el consumidor</b>	Se estudia el perfil del consumidor para personalizar el mensaje y producir sentimientos de cercanía.
<b>De empuje</b>	Es la construcción de mensajes para llamar la atención en el lanzamiento de nuevos productos o servicios. Ejemplo: ‘Descarga este juego para convertirte en un héroe’

Nota. Adaptado de Roca, 2023.

Para entender estos conceptos se presentarán ejemplos de estrategias publicitarias aplicadas en sucesos reales dentro del ámbito del fútbol.

Sobre las estrategias de contenido, el *Manchester City FC* ofrece programas de entrenamiento para jóvenes en su academia *Football School in England*, para ello han creado un perfil en la red social *Instagram*, donde ofrecen información educativa y

resaltan los beneficios de invertir en su escuela desde los testimonios de los estudiantes. A continuación, se expone un extracto de su perfil (*Football School in England*, 2024).

**Figura 12.** Perfil de *Football School in England*



Nota. Extraído de la página de *Instagram* del usuario *cityfootballschools*

En cuanto a la publicidad de atracción, se encuentra el caso de los recorridos por el estadio que organiza el FC Barcelona denominado *Match Day Tour*, se basa en ofrecer entradas a los fanáticos que deseen conocer el Estadio Olímpico, además, ofertan distintos planes que, entre más elevados sean los precios, mayores serán los beneficios, por lo que los que adquieran estos servicios podrán realizar desde la visita guiada de las instalaciones hasta conocer a los mismos jugadores. De este modo, el club no solo recibe ingresos económicos, sino que también fortalece los lazos con esos seguidores (FC Barcelona, 2024).

**Figura 13.** Página oficial para la promoción del *Match Day Tour*



Nota. Extraído del sitio web oficial del FC Barcelona, 2024

Sumado a ello, las estrategias centradas en el consumidor se suelen ver reflejados en las asignaciones de nombre a un grupo de fanáticos. Por ejemplo, el *Leicester City FC*

denomina a sus aficionados *foxes*, y para crear vínculos solidos realizan productos comunicacionales donde los jugadores emiten mensajes personalizados.

**Figura 14.** Saludo del jugador Patson Daka.



Nota. Extraído de la página de Facebook oficial de *Leicester City FC*. 2021.

Sobre la publicidad de empuje, el club del Real Madrid tiene una alianza con la marca *Pringles*, por lo que a través del eslogan “Hagamos Historia”, literalmente impulsa al consumo de los alimentos de *Pringles* mediante la imagen del equipo, como se observa en el siguiente afiche (Palco 23, 2017).

**Figura 15.** Patrocinio de *Pringles* por el club *Real Madrid*



Nota. Adaptado de Palco 23, 2017.

Por lo tanto, se puede afirmar que las utilidades de las estrategias de publicidad en los clubes de futbol son la visibilidad de la marca, compromiso con los aficionados, y el desarrollo de las alianzas comerciales. Por lo que son herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **4.3. Fútbol ecuatoriano**

#### **4.3.1. Historia**

La primera referencia del fútbol en el Ecuador data en el siglo XIX y comienzos del siglo XX, en 1926 fue el momento en el que se crea la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, que ahora es conocida como FEF, que es el acrónimo de Federación Ecuatoriana de Fútbol. Esto apunta que la llegada al fútbol a Ecuador fue posible debido a un grupo de estudiantes que se encontraban estudiando en el Reino Unido. Pero estos mismos se trataban de hijos de padres de apellido distinguidos de la ciudad de Guayaquil, y fue en ese preciso lugar y momento cuando estos estudiantes aprendieron más sobre este deporte que hoy es mundialmente conocido, y de esta manera particular se da la primera vez que en el país se presenta el fútbol. Fue en ese momento cuando aprendieron el deporte.

Un 23 de abril de 1899 se creó el club Guayaquil Sport y en 1902 aparece el Club Sport Ecuador. Con el pasar de los años se fundaron otros equipos como Libertad de Bolívar, Unión y Gimnástico y en esos años posteriores también fue fundada la Asociación de Empleados de Guayaquil. Es importante tener en cuenta que en la capital de los ecuatorianos también se empezaba a notar la atracción por este deporte siendo así que los primeros clubes que se crearon en la capital fueron entre los años 1906 y 1908. Dando así inicio a campeonatos entre equipos de la sierra y la costa y jugado ya de manera profesional este deporte en nuestro país.

El profesionalismo llegó al país en el año de 1951 con la creación del campeonato nacional lo que permitió la consolidación de algunos equipos que en ese momento ya tenían una estructura deportiva, en las 2 décadas siguientes equipos como Liga de Quito, Nacional, Barcelona y Emelec dominaron ampliamente el campeonato, pero mientras tanto la selección de fútbol del Ecuador no se destacaba a nivel continental.

De esta manera, en la actualidad Ecuador sigue consolidándose como una emergente potencia de fútbol a nivel sudamericano, con una generación de jugadores jóvenes que han logrado destacar en sus clubes y poder dar el salto a nivel internacional, de esta manera también<sup>3</sup> la estructura y formación correcta a sido claves para el crecimiento de fútbol ecuatoriano.

### ***4.3.2. Evolución del fútbol***

La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) fue fundada en el año 1904 la cual es el mayor órgano regulador de las diferentes federaciones de fútbol del mundo entero. La evolución y crecimiento del fútbol no culmina aquí ya que los deportistas y dirigentes de esta federación máxima han creado todo tipo de acuerdos y reglas que vayan en beneficio de este deporte, creando prácticas y reglas que una a todos los países del mundo y que en cada escenario deportivo se logre la amistad y el juego sano.

Por muchas de estas acciones por parte de la autoridad máxima en el año de 1881 aparece por primera la persona indicada y la cual iba a tomar las decisiones en un encuentro deportivo entre tus equipos favoritos, denominado como árbitro. Luego, en 1891, se dibujaron las primeras áreas de penalti y demás zonas del juego, y en 1897, se decidió que se jugarían partidos con 2 equipos de 11 personas. En 1888, ya se había fundado la primera liga de fútbol en el Reino Unido Inglaterra, conocida como la Football League quien fuese donde se disputaron los primeros encuentros de fútbol a nivel profesional en el mundo.

El aumento y crecimiento de este deporte como lo es fútbol, es impulsado por los diversos factores tecnológicos de la actualidad, uno de estos es la creación del VAR(Asistencia Arbitral por Video) el cual ha ayudado en gran magnitud a la precisión en la toma de decisiones por parte de ellos árbitros en cada partido que realizan, pero este mismo sistema también es criticado por muchos ya que aseguran que en ciertos partidos benefician a ciertos equipos poderosos, y esto hasta la actualidad es tema de opinión por parte de expertos, periodistas, aficionados y demás conocedores de este deporte mundialmente expandido.

Los sistemas de análisis de datos y el uso de la tecnología en el entrenamiento y el rendimiento de los jugadores han llevado el juego a un nivel más sofisticado. En términos de popularidad, el fútbol ha logrado captar la atención de audiencias de todas las edades y culturas alrededor del mundo.

En estos tiempos el fútbol ha tenido diversos cambios en el estilo de jugar, desde los inicios de los primeros enfoques donde son físicos y de contacto directo, dando así un juego mucho más entretenido y estratégico para la época actual y la que llama mucho más

la atención a los aficionados de cada club del Ecuador y del mundo. Creando un sistema más conciso, con mayores oportunidades y sobre todo bien estructurado.

En conclusión, el debido evolución y crecimiento del fútbol en general ha sido impulsado por diversos factores de cambio, uno de estos es el profesionalismo y la expansión geográfica, los avances tecnológicos y la popularidad mediática de cada equipo del mundo, ha sido de manera mas estructurada y con mayor profesionalismo porque ahora este deporte también es una vía para generar ingresos y acumular diferentes patrocinadores. El fútbol ha pasado de ser un juego local a convertirse en un fenómeno global que une a personas de diferentes culturas y continentes en su pasión por el deporte rey.

#### ***4.3.3. Mayores hitos dentro del futbol ecuatoriano***

Como todos sabemos el futbol ecuatoriano ha ido en total crecimiento cada año, por lo mismo que a continuación te presentamos los hitos más importantes que marcaron al futbol ecuatoriano a través de los años.

Liga de Quito sale campeón de la copa Libertadores de América, Solo recuerden lo que les cuesta a los equipos ecuatorianos pasar la primera ronda del evento, lo de Liga en el 2008 fue y sigue siendo un logro descomunal, categórico y digno de ser número uno de esta lista.

Alberto Spencer goleador de la copa Libertadores, 54 goles, le saca 17 goles de ventaja a su inmediato seguidor (quien se retiró hace 20 años), en los últimos 25 años nadie ha logrado ni llegar a 20 goles, este récord, sin tener la facultad de probarlo o asegurarlo no será roto nunca.

Antonio Valencia jugador del Manchester United de Inglaterra, En la Premier League, en el Manchester United, y ser designado del mejor del año en ese equipo logrando incluso ser el capitán por varias temporadas.

Alberto Spencer sale campeón del mundo, Peñarol era un equipo uruguayo, pero Spencer era ecuatoriano y de los jugadores más claves y determinantes para la obtención de los dos títulos mundiales del club.

Liga de Quito finalista en mundial de clubes, Llegó al evento como campeón reinante de la copa libertadores, le ganó fácil al Pachuca y enfrentó al Manchester United

en la final del torneo. Siendo así el único equipo ecuatoriano en participar en este prestigioso torneo.

Liga de Quito campeón de la copa Sudamericana, Es el segundo torneo más importante de clubes en Sudamérica, el equipo quiteño lo ganó sin tanto sobresalto, fue contundente en muchos pasajes de ese campeonato y el título ayudó a que las estrellas aumenten en el pecho de sus uniformes.

Independiente del Valle campeón del acopa Sudamérica 2019, cuando dejó en el camino a Corinthians la imagen estaba clara, este equipo sería el campeón sin duda alguna, era el mejor, el resultado de un trabajo serio, que tomó el tiempo necesario con el conocimiento y paciencia requerida, Independiente barrió en la sudamericana y selló en el corazón de ecuatorianos, de manera firme, ser el segundo equipo favoritos de una gran cantidad de seguidores.

Iván Kaviedes goleador mundial, En 1998, en todo el mundo, nadie hizo más goles que Jaime Iván Kaviedes en un torneo local, 43 anotaciones, el resto de la historia, las oportunidades y lo que paso con el delantero lo conocen todos.

#### ***4.3.4. Libertad Fútbol Club***

Libertad FC es un club joven que por méritos propios se ha mantenido en la primera categoría de Ecuador y de la misma forma que hace de local en el estadio Reina del Cisne, en la ciudad de Loja. Libertad FC tomo nuevo nombre ya que anteriormente se llamaba Independiente de Pindal. El dueño y empresario del club, el señor Marlon Granda compró el equipo, asumiendo con responsabilidad total las deudas que el anterior club tenía y de la misma manera fue como fundo su propio equipo dando el nombre que tiene hasta la actualidad.

El dueño del club Marlon Granda desde su inicio en el club tenía pensado armar un equipo que peleara las competencias desde los partidos de segunda categoría, serie B y con más honor pelear la serie privilegiada como es la A del futbol ecuatoriano. También llevó el Libertad FC a Loja, porque "la ciudad perdió su sitial en el fútbol profesional, con el descenso de la Liga de Loja". El uniforme principal del club es de color naranja, porque él es seguidor de la selección de Holanda. Y el auspiciante principal es Grand Aviation, una de sus empresas. Y no solo eso, sino que Televisa, la gigante empresa de medios mexicanos, se convirtió en uno de los patrocinadores del club.

El cuadro del Libertad quedó en el puesto número 13 en su primera participación en la serie de privilegio del fútbol ecuatoriano, salvando así la categoría y manteniéndose un año más en la A de Ecuador, con ello poder lograr el objetivo para la próxima temporada que es llegar a un torneo internacional, dejando así el nombre de la ciudad de Loja por todo lo alto.

#### **4.3.5. Club Deportivo Cuenca**

En 1970 nació el deseo de fomentar el fútbol profesional dentro de la ciudad de Cuenca. Este deseo se plasmó a través de Alejandro Serrano Aguilar quien en su tiempo fue el alcalde de la ciudad en ese momento y con el apoyo de Polibio Vásquez y Alfredo Peña.

El respaldo por parte de la ciudadanía fue inmediato ante esta iniciativa encabezada por parte del alcalde, así se conformó la comisión de deportes con Gilbert Sotomayor, Ricardo Ordoñez y Bolívar Lupercio, cuya primera gestión era obtener la aceptación de la Federación Ecuatoriana de Fútbol para que participe el equipo de la ciudad en el ámbito profesional.

Mediante la celebración celebrada en febrero de 1971 en el salón de la ciudad del municipio de Cuenca, se hizo realidad el proyecto y nació el Club Deportivo Cuenca, un mes más tarde, se fundó la Asociación de Fútbol del Azuay (AFA). Como club se tomaron las primeras decisiones como lo eran el uniforme, el cual sería definido rojo y amarillo con una camiseta con rayas verticales. El primer director técnico del club fue Carlos Alberto Raffo (ex jugador del Club Sport Emelec), luego de ellos los primeros futbolistas extranjeros en pertenecer al plantel fueron: Rodolfo Piazza, Gerardo Laterza y Luis Martínez quien fue el autor del primer gol cuencano dentro del ámbito profesional.

Desde el inicio el equipo fue sensación. Su nacimiento trastocó la vida de los cuencanos que orgullosos de lo que hacía el equipo, madrugaban los domingos para esperar la presentación de sus ídolos en el campo de juego. Desde la aparición del equipo colorado, el Estadio Municipal “El Ejido”, pasó a llamarse Estadio Alejandro Serrano Aguilar, en nombre de estricta justicia al alcalde y primer presidente del club.

En 1975, el Cuenca consigue su primera clasificación a Copa Libertadores de América y su jugador estrella, Ángel Luis Liciardi, se levanta como el goleador del torneo con 36 anotaciones, un récord que duraría hasta 1998. Como vicecampeón de Ecuador, el Cuenca debuta en la Libertadores de 1976 junto al campeón Liga de Quito. Jugaron con

los representantes bolivianos Guabirá y Bolívar. Con el pasar de los años el cuadro Cuencano realizaba magnificas actuaciones dentro del ámbito nacional e internacional, logrando torneos locales y hasta la actualidad es uno de los clubes con historia dentro del fútbol ecuatoriano.

#### ***4.3.6. Orense Sporting Club***

Su historia arranca el 15 de diciembre de 2009 por la iniciativa de la familia Palacios Romero quienes, motivados por su pasión por el deporte y el apoyo de varios padres de familia, tomaron la decisión de fundar el club, el cual brinde a los talentos Orenses la oportunidad de brillar en su tierra y de manera profesional. Darwin Palacios Márquez y su esposa Martha Romero, idealistas de este sueño bautizaron a su desafío con el nombre de Orense Sporting Club porque es eso un equipo con toda la identidad Orense que solo busca el fiel sentimiento de los Machaleños y llevar el nombre del Oro a lo más alto. El Club Orense se describe como buen fútbol y respaldado por importantes triunfos dentro del ámbito local y nacional, a tal punto que ya es considerado como uno de los equipos principales dentro de las formativas del sur de Ecuador.

Sim embargo, fue hasta diciembre de 2010, el primer aniversario de Orense Sporting Club que su dirigencia oficializo su objetivo de llegar al profesionalismo. Benicio Aranda Mereles, experimentado entrenador paraguayo, fue oficialmente presentado como el director deportivo de Orense y además fue nombrado como el principal responsable de forjar un equipo de talentosos jugadores para poder competir en el campeonato Provincial de segunda categoría del año 2012, siendo así el primer paso para poder dar el rumbo a la Serie A del fútbol ecuatoriano.

Ya en la actualidad es uno de los equipos de fútbol más representativos de la ciudad de Machala y de la provincia de El Oro, su nombre poco a poco va ganando espacio dentro de los corazones de los orenses quienes se sienten identificados con el sueño del club más joven de El Oro.

## 5. Metodología

### 5.1. Área de estudio

El área de estudio de esta investigación se llevó a cabo en las siguientes instituciones de fútbol ecuatoriano:

(a) Libertad Fútbol Club, con sede en la provincia de Loja- Ecuador, teniendo como presidente actual del club a Marlon Granda, b Club Deportivo Cuenca de la provincia del mismo nombre Cuenca ubicada en la Av. del Estadio y José Peralta 010204 Cuenca con una latitud de 2.560m y una superficie de 3.195km<sup>2</sup>, tiene como presidenta actual a Nataly Villavicencio. Y Orense Sporting Club de la provincia de Machala ubicado en la Urbanización Unioro, Avenida Augusto Valle y Circ. Norte Machala con una superficie de 5.873 km<sup>2</sup>, actualmente su presidenta es Martha Romero, los mismos que están encargados del buen funcionamiento de las instituciones, en beneficio, de toda la comunidad, dando cumplimiento a los objetivos planteados por cada institución.

**Figura 16.** *Ubicación de las provincias de los tres equipos de fútbol en donde se realiza la investigación.*



### 5.2. Enfoque metodológico

En este apartado se presenta el proceso de cómo se planea desarrollar metodológicamente la evaluación de la pertinencia y viabilidad del Análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol Nacionales del Ecuador: Libertad Fútbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre-diciembre 2023.

El enfoque metodológico se entiende según Hernández et al., (2014) como la visión que tiene el investigador para estudiar un hecho, un fenómeno, o un proceso de la realidad. Los enfoques de investigación se sitúan en dos posiciones diferenciadas pero complementarias, el enfoque cuantitativo y el cualitativo.

En este contexto el enfoque metodológico a utilizar en esta investigación, será mixto tanto cuantitativo como cualitativo. Este enfoque hace referencia a la recolección de la información mediante la observación de comportamientos, y mediante la encuesta se obtendrá de manera estadística los resultados que se realizan en esta investigación. Este método permitirá obtener datos en tiempo real de la problemática del Análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol Nacionales del Ecuador: Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre- diciembre 2023, tomando como apoyo el uso de diferentes técnicas para la recolección de información, alcanzando así los objetivos planteados.

El enfoque cualitativo el cual se utilizo fue útil para poder realizar la revisión documental de las fuentes informativas que explican como las instituciones de fútbol dirigen o como realizan los procesos estratégicos para brindar la información correcta a la audiencia. De la misma manera este enfoque sirvió para explicar que intencionalidad se tiene mediante los procedimientos estratégicos, como se posiciona una tendencia a través del manejo de la información en ciertos espacios que estas instituciones utilizan para poder compartir su información, así como la prioridad que se dan a los temas más relevantes que interesan al público, así mismo analizar si las estrategias ofrecidas corresponden a las necesidades reales de la audiencia u si obedecen al posicionamiento que se instala dentro de cada uno de los grandes medios donde se comunican estos procesos estratégicos.

“El enfoque cuantitativo en investigación se refiere a la recopilación y análisis de datos numéricos y estadísticos para entender patrones, relaciones y tendencias en un fenómeno estudiado” (Hernández et al., 2014, p. 4).

El enfoque cuantitativo se utilizará para determinar el número de personas que fueron encuestados en las tres provincias en las cuales se realizó como lo son Loja,

Cuenca y el Oro, las mismas que darán a conocer de acuerdo a su ubicación espacial, cuantos y como consideran las personas a cada club en estas provincias. La importancia de la utilización de este enfoque se basa en la medición objetiva de variables específicas relacionadas con la estructura y presentación de los contenidos que cada institución presenta, de la misma manera mediante este enfoque nos ayuda a realizar comparaciones entre las instituciones y verificar cuál de ellas contiene mayor contenido hacia el público que quieren llegar.

El objetivo de esta investigación busca obtener una comprensión profunda de cómo se estructuran y presentan los procesos de estrategias mediante los clubes de fútbol: Libertad Fútbol Club, Club deportivo Cuenca y Orense Sporting Club, con la finalidad de mejorar la calidad periodística, satisfacer las necesidades de la audiencia y contribuir al conocimiento en el campo dentro de la comunicación con temas novedoso y atractivos.

### **5.3. Tipo de diseño**

El diseño de campo anteriormente predefinido que se utilizó en la presente investigación para obtener datos a través de una encuesta que se realizó en tres provincias que son el objeto de estudio, así mismo las entrevistas realizadas a los expertos de los departamentos de comunicación de cada uno de los clubes de fútbol y de la misma manera se realizara una ficha de observación la cual nos servirá para poder hacer la comparación entre los equipos y poder obtener una resolución y analizar y ver quien utiliza de mejor manera los procesos estratégicos dentro de las instituciones.

Por su lado, el diseño documental se utilizó para poder estructurar el marco teórico suficientemente sólido y de acuerdo al tema que se está realizando, el cual nos permita organizar resultados sostenibles y favorables para la investigación y consecuentemente nos ayuden a sustentar la discusión.

### **5.4. Método estadístico**

Permite ordenar los datos cuantitativos obtenidos generalmente mediante la aplicación de una encuesta, de modo que aporta a la aplicación y clasificación de los resultados cuantitativos (Hernández & Mendoza., 2018).

### **5.5. Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación a utilizar serán de vital importancia, ya que son los recursos disponibles para una investigación, que nos permiten obtener y recopilar información que aportará al desarrollo donde se busca garantizar que la interpretación o conclusiones obtenidas sean correctas en la presente presente investigación tal como se detallan a continuación:

**Entrevista:** La entrevista ayudará a recopilar la información necesaria mediante la opinión de diferentes personas seleccionadas desde los diferentes ámbitos de su especialidad (Hernández y Mendoza, 2018). Lo cual nos permitirá entender con mayor facilidad y claridad cómo se utilizan los Procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacionales del Ecuador Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club

**Encuesta:** Para esta investigación se diseñará una encuesta que será creada y estructurada de manera muy apropiada, donde se va a incluir un conjunto de preguntas específicas dirigidas a la muestra, con el objetivo de saber sobre los Procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacionales del Ecuador Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club, lo cual permitirá evaluar de manera concreta como estas instituciones realizan estos tipos de funciones.

**Ficha de observación:** En el marco de esta investigación se realizará una ficha de observación la cual nos ayudará a realizar una comparación entre las tres instituciones deportivas que se está investigando, de la misma manera podemos realizar una descripción clara del objeto de estudio que se está realizando, obteniendo un resultado más factible y conciso en la investigación realizada.

## **5.6. Unidad de estudio**

Esta investigación, se dirige a investigar las estrategias que utilizan 3 equipos de fútbol profesional del Ecuador, como son Libertad Futbol Club de la ciudad de Loja, Club Deportivo Cuenca de la ciudad de Azuay y Orense Sporting Club de la ciudad de El Oro. El estudio de caso se utiliza para analizar el comportamiento de un conjunto de personas y que los mismo comparten una misma realidad, sea porque conviven el mismo ambiente o laborando en el mismo sitio. En calidad de expertos se evaluó a los diferentes directores de los departamentos de comunicación de cada uno de los clubes, para verificar la valides y sentido de pertinencia, basados en la estructura que cada uno de ellos usa para difundir sus contenidos.

## **5.7. Población**

En el presente estudio de la población estudiada está distribuida e integrada 3 equipos de futbol de tres ciudades diferentes, centrándose principalmente en la interacción de la audiencia, redes sociales que más utilizan, medios de comunicación y otros actores clave. Desde una perspectiva poblacional, el estudio examina a los seguidores de diferentes edades por parte de estos tres equipos profesionales, así mismo verificar la ubicación geográfica y nivel socioeconómico de cada uno de ellos.

## **5.8. Muestra**

La técnica de muestreo que se utilizo fue probabilística. Ruiz (2014) menciona que el muestreo probabilístico es una técnica que permite obtener conclusiones altamente representativas sobre un conjunto de datos sobre un tema en específico, reduciendo el sesgo y garantizando que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser solucionado, lo que es calve en estudios sobre estrategias que usan los equipos profesionales de fútbol.

El proceso de selección para para este muestreo es definir la población determinando el grupo de estudio y como funcional los equipos, también establecer el tamaño de la muestra a utilizar, este método también se elige mediante una selección aleatoria, usando elementos de manera objetivo siguiendo el método seleccionado, con el uso de las herramientas estadísticas usadas se interpreta de manera concreta los resultados obtenidos.

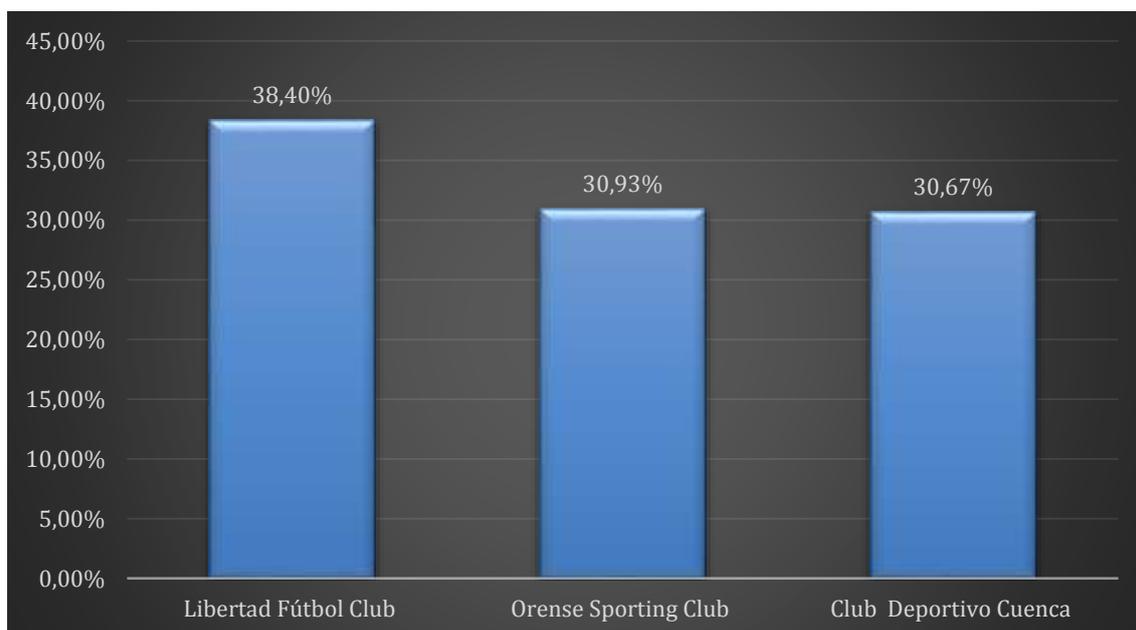
Por ello al tratarse de tres equipos diferentes se seleccionaron diversos aspectos que cumplen notoriamente con el criterio específico de elección en cuanto a las estrategias y procesos de manejo de los equipos de futbol y de la misma manera verificar las estructuras de contenidos que los mismos utilizan.

## 6. Resultados

La comunicación y es un factor clave en la gestión y proyección de los clubes de fútbol, ya que permite establecer vínculos efectivos con la audiencia de cada uno de estos, este estudio tiene como objetivo analizar los procesos y estrategias de comunicación utilizadas por parte de estos clubes, para ello se aplicó una encuesta con 12 preguntas dirigidas a miembros de la institución, aficionados y profesionales en el ámbito deportivo, con el fin de evaluar la efectividad de sus canales de comunicación, el impacto que tienen sus mensajes y la percepción del público sobre sus estrategias realizadas. Los resultados obtenidos permitieron identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión comunicacional de los clubes, aportando información valiosa para optimizar su información con la audiencia y potenciar su imagen dentro del fútbol nacional.

### **Encuesta sobre Análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacional de Ecuador: Libertad Fútbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre – diciembre 2023**

**Figura 17.** *Pregunta 1: Frecuencia de seguimiento*



### **Análisis**

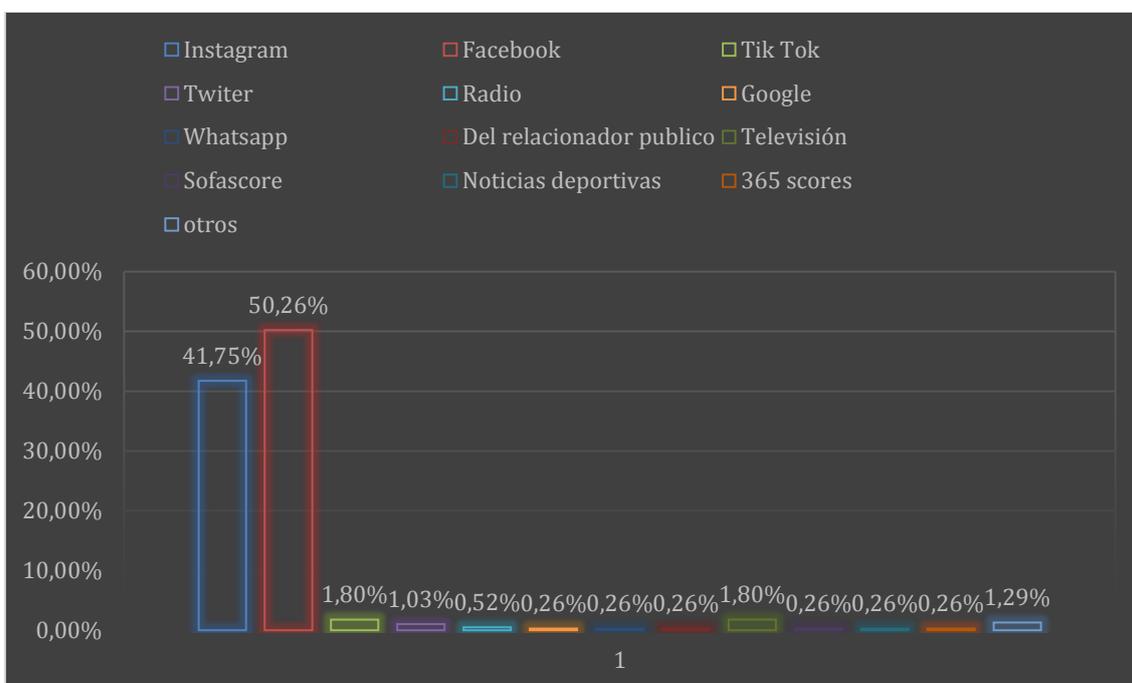
La muestra consta de 388 respuestas en total, y las opciones a escoger son: Libertad Fútbol Club, Orense Sporting Club y Club Deportivo Cuenca. Dando que Libertad Fútbol Club cuenta con una frecuencia mayor, con un porcentaje del 38.40% de los encuestados, lo que equivale a 149 respuestas. Mientras que Orense Sporting Club

cuenta con un 30.93% de los encuestados, lo que equivale a 120 respuestas. Y el Club Deportivo Cuenca mantiene un porcentaje del 30.67% de los encuestados, lo que equivale a 119 respuestas.

### Interpretación

Los resultados dan a conocer que Libertad Fútbol Club es el equipo más popular entre los encuestados, seguido por el Orense Sporting Club y el Club Deportivo Cuenca en segundo y tercer lugar respectivamente. Se entiende que estas respuestas acarrearán criterios de encuestados que en su mayoría son de la ciudad de Loja, sitio de estudio de esta investigación, sin embargo, la diferencia porcentual no es exagerada entre los clubes y permiten entender que se trabajará con datos muy similares entre los mismos.

**Figura 18.** *Pregunta 2. ¿Como obtiene información de los equipos?*



### Análisis

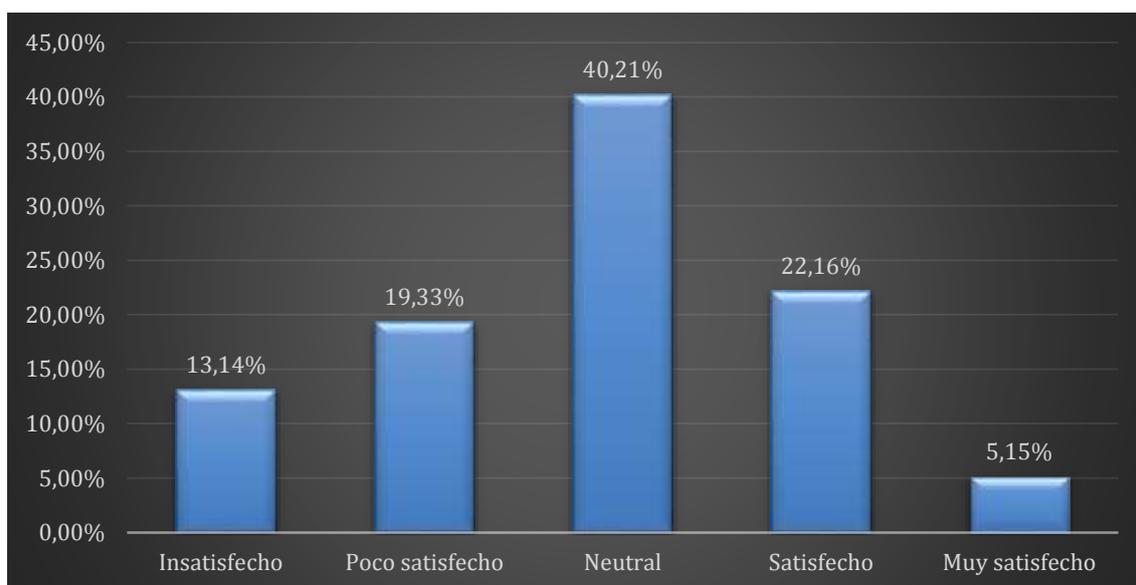
En la segunda pregunta de la encuesta realizada a las 388 personas, se consiguió los siguientes resultados, las redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok: Estas plataformas son las fuentes más populares de información, con Facebook liderando con un 50.26% de frecuencia y Instagram en segundo lugar con un 41.75%, mientras que los medios tradicionales obtienen un 1.80%, así como la radio cuenta con el 0.52%. También las plataformas de Información deportiva como Sofascore y 365 scores con una frecuencia muy bajas (0.26% cada una). De otras fuentes como Twitter, Google,

WhatsApp, y el relacionador público, cada una con cuenta con una frecuencia de respuesta del 0.26% respectivamente.

### Interpretación

Con los datos que se obtuvo podemos definir que la mayoría de las personas que respondieron a la encuesta prefieren obtener información sobre los clubes de fútbol a través de estas redes sociales. De la misma manera prefieren obtener información sobre los clubes de fútbol nacional de Ecuador a través de estas plataformas, especialmente Facebook e Instagram, seguidas por medios tradicionales como la televisión y la radio. Sin embargo, también hay una minoría que utiliza plataformas específicas de información deportiva y otras fuentes para satisfacer sus necesidades de información.

**Figura 19. Pregunta 3. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho esta con la información proporcionada?**



### Análisis

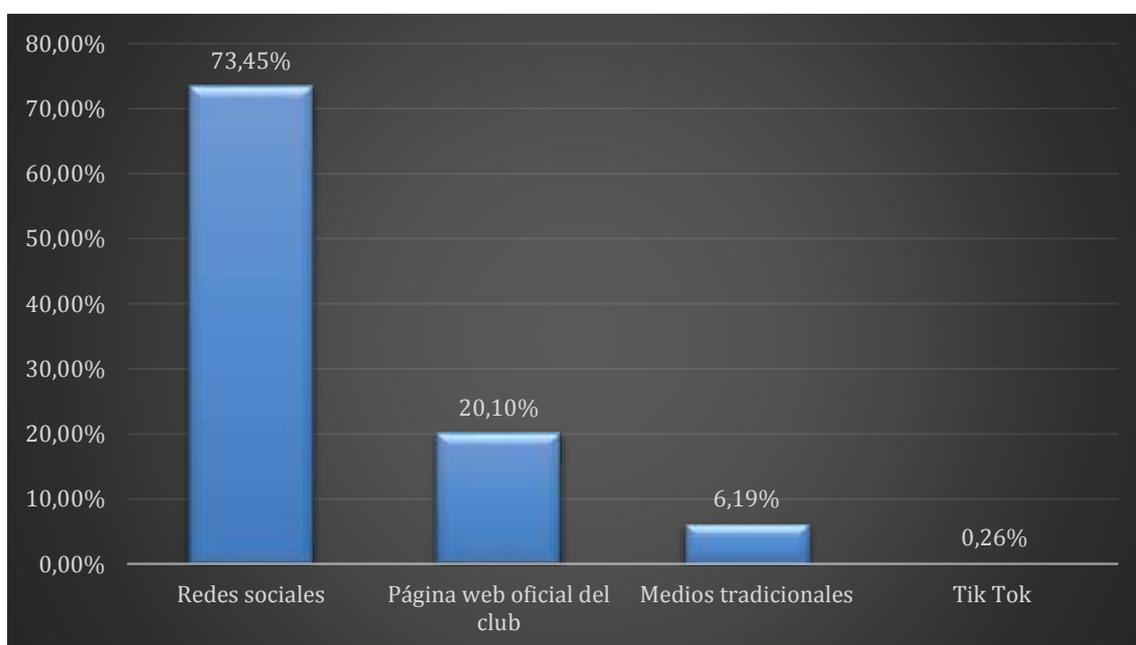
Al aplicar la encuesta a las 388 personas de las 3 provincias de estudio las cuales mencionan que un 13.14% de los encuestados indicaron estar insatisfechos con la información proporcionada por los clubes, mientras que el 19.33% de los encuestados se encuentran en la categoría de poco satisfecho. El 40.21% de los encuestados se encuentran en la categoría "Neutral". Esto indica una falta de inclinación clara hacia la satisfacción o la insatisfacción, de acuerdo a esto solo el 22.16% de los encuestados se consideran satisfechos esto indica que una parte significativa de los encuestados está contenta con la información proporcionada por los clubes, mientras que tan solo el 5.15% de los

encuestados indicaron estar muy satisfechos ya que probablemente encuentren la información es altamente útil, completa y relevante para sus necesidades.

### Interpretación

Mediante los datos obtenidos en esta pregunta podemos considerar que una parte considerable de encuestados que no están completamente satisfechos con la información por parte de los clubes, también hay una proporción significativa que se encuentra en el rango de neutral a muy satisfecho. Esto nos indica que hay una proporción significativa de personas que sienten que la información no cumple con sus expectativas o necesidades. Esto podría deberse a una falta de relevancia, claridad o completitud en la información proporcionada.

**Figura 20. Pregunta 4. Medio de comunicación más efectivo.**



### Análisis

De la encuesta realizada a las 388 personas nos dio como resultado que Con un 73.45% de las respuestas, las redes sociales son el medio de comunicación más ampliamente considerado como efectivo por los encuestados. Esto sugiere que los clubes están utilizando eficazmente plataformas como Facebook, Twitter, Instagram, entre otras, para compartir información con sus seguidores.

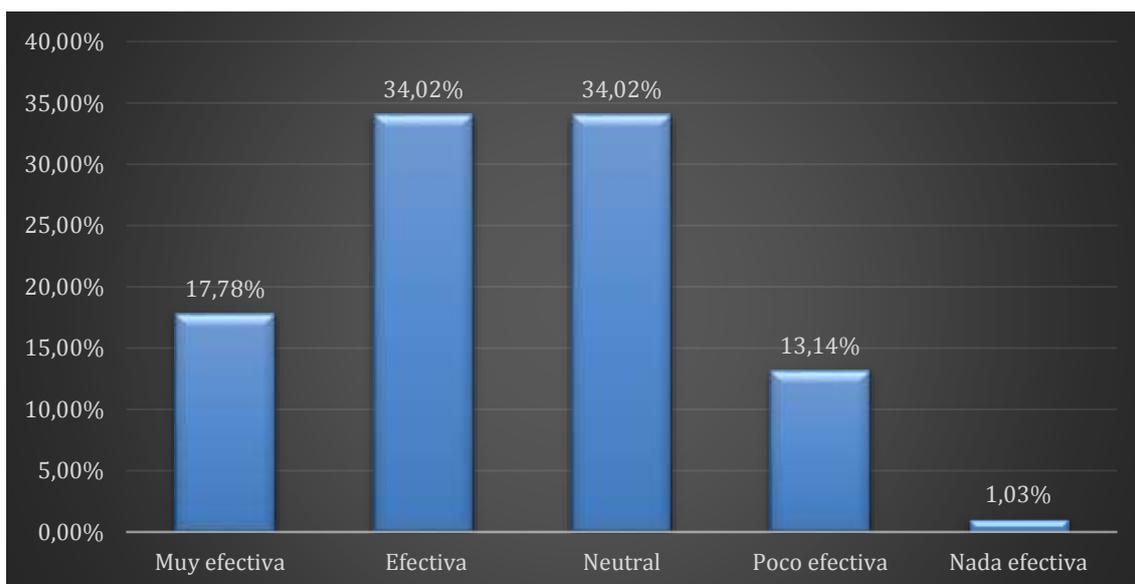
Así mismo con una proporción menor, el 20.10% de los encuestados consideran que la página web oficial del club es un medio efectivo para transmitir información, solo el 6.19% de los encuestados mencionaron los medios tradicionales como el medio más

efectivo. Esto incluye medios como periódicos, revistas, radio y televisión. Y Con solo el 0.26% de las respuestas, TikTok es el medio menos considerado como efectivo por los encuestados. Esto sugiere que los clubes podrían no estar aprovechando eficazmente esta plataforma de video corto para llegar a su audiencia

### Interpretación

Llegue a la conclusión que el análisis revela que las redes sociales son el medio de comunicación más efectivo utilizado por los clubes para transmitir su información, dando como objetivo estas plataformas para difundir videos o imágenes, de la misma manera. Los medios tradicionales tienen una presencia menor, y TikTok es considerado el medio menos efectivo por los encuestados. Esto sugiere que los clubes podrían beneficiarse de enfocar sus esfuerzos de comunicación en las plataformas donde la mayoría de su audiencia está activa, como las redes sociales y su sitio web oficial.

**Figura 21.** *Pregunta 5. Presencia en redes sociales*



### Análisis

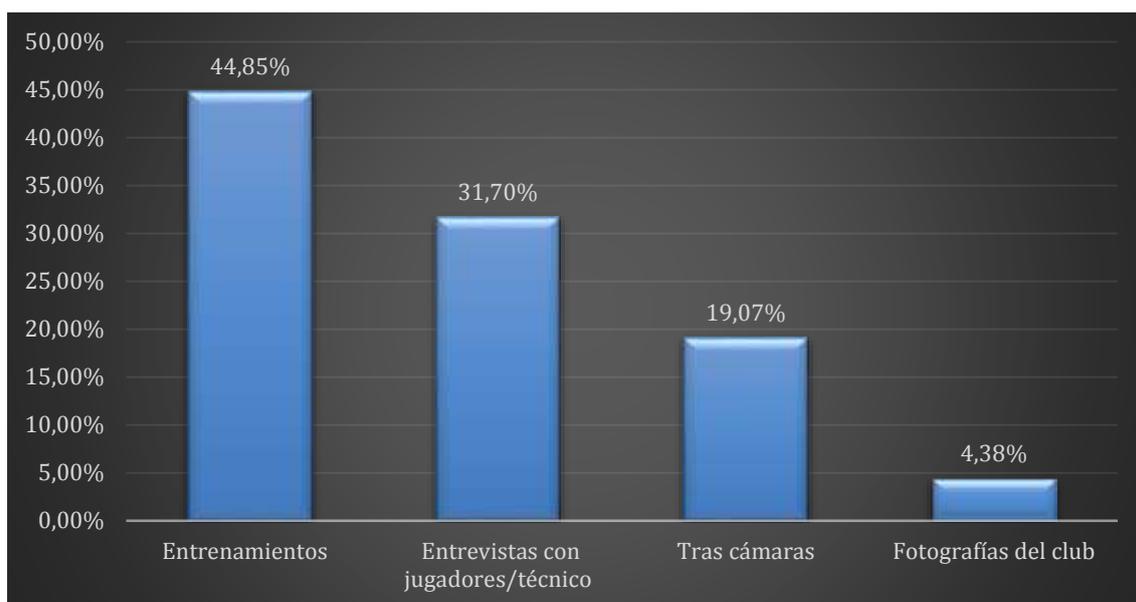
Primero, observamos que la mayoría de las respuestas caen en las categorías de "Efectiva" (34.02%) y "Neutral" (34.02%), lo que indica que una parte significativa del público percibe la presencia en redes sociales de estos clubes de manera positiva o al menos no tienen una opinión negativa al respecto. Esto sugiere que los clubes están logrando cierto nivel de interacción con su audiencia, lo que es un aspecto positivo en términos de visibilidad y conexión con los aficionados. Sin embargo, también es notable

que una proporción considerable de respuestas (17.78%) consideran la presencia en redes sociales como "Muy efectiva". Por otro lado, tenemos un porcentaje significativo de respuestas que consideran la presencia en redes sociales como "Poco efectiva" (13.14%) o "Nada efectiva" (1.03%). Esto podría indicar áreas de mejora para los clubes en términos de su estrategia de redes sociales

### Interpretación

En conclusión, mientras que la mayoría de las respuestas indican una percepción positiva o neutral hacia la presencia en redes sociales de los clubes mencionados durante el período especificado, también hay áreas de oportunidad para mejorar y optimizar sus estrategias de redes sociales para alcanzar un mayor nivel de efectividad y satisfacción por parte de la audiencia, dando con esto un mayor alcance dentro de las audiencias de estos tres equipos.

**Figura 22.** *Pregunta 6. Tipo de contenido en redes sociales*



### Análisis

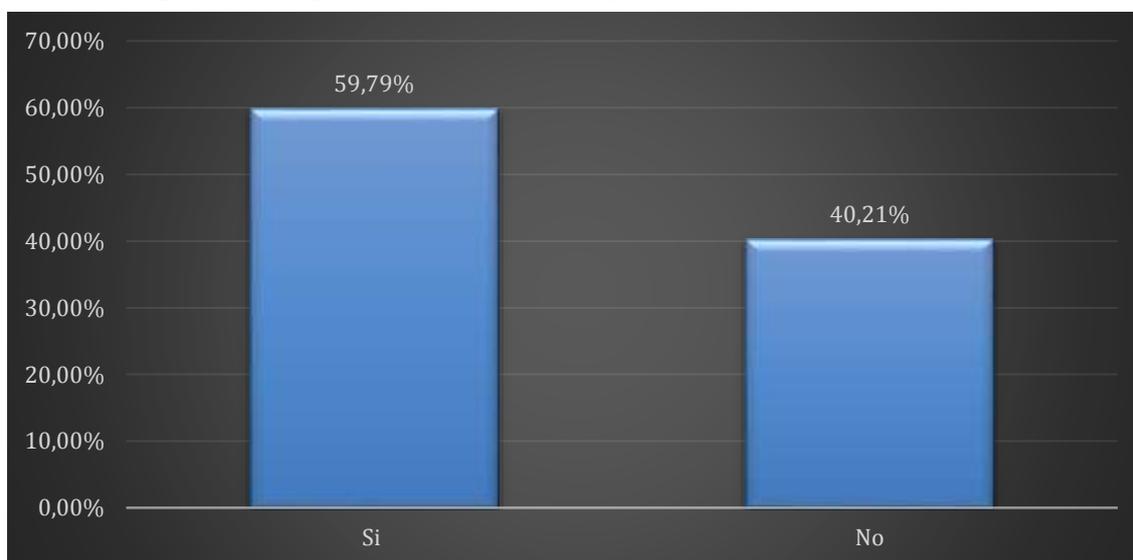
Al aplicar la encuesta los cual arroja los siguientes resultados donde los entrenamientos con un 44.85% es la categoría con mayor frecuencia de respuestas, lo que sugiere que la audiencia tiene un gran interés en acceder a contenido relacionado con los entrenamientos de los equipos. Mientras que las entrevistas con jugadores/técnico mantienen un 31.70% lo que demuestra que la audiencia está interesada en conocer las opiniones, experiencias y perspectivas directamente de los protagonistas del equipo, así

mismo el tras cámaras tiene un porcentaje del 19.07% y las fotografías del club un 4.38% lo que incluye imágenes de los jugadores en acción, celebraciones de goles, momentos destacados de los partidos, entre otros.

### **Interpretación**

Podemos concluir que la audiencia tiene un claro interés en contenido que les permita acceder a aspectos más íntimos y exclusivos del equipo, como los entrenamientos, las entrevistas con jugadores y el cuerpo técnico, así como los momentos detrás de escena. Incorporar este tipo de contenido en las redes sociales podría mejorar significativamente la experiencia de los seguidores y fortalecer la conexión entre los clubes y su audiencia logrando los objetivos que estos se plantean cada año.

**Figura 23.** *Pregunta 7. Correcta estrategia de comunicación.*



### **Análisis**

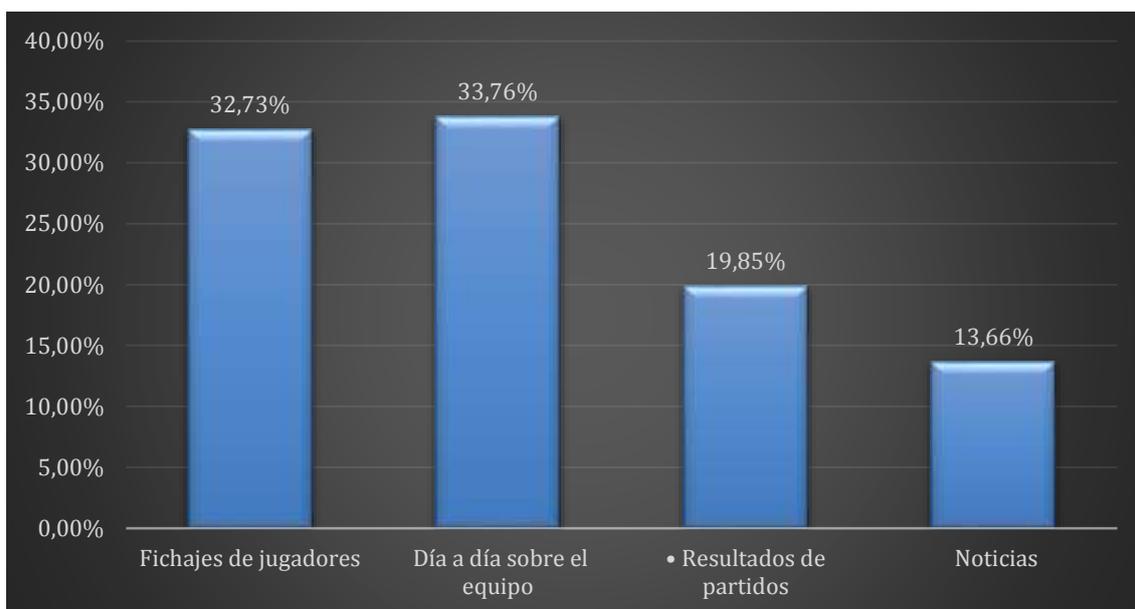
La pregunta 7 ha recibido un total de 388 respuestas, lo que indica un nivel significativo de participación en la encuesta, el 59.79% de los encuestados considera que los clubes mencionados tienen una correcta estrategia de comunicación, mientras que el 40.21% opina lo contrario, lo que sugiere que hay diferentes percepciones sobre la efectividad de la estrategia de comunicación de los clubes mencionados.

### **Interpretación**

Mediante los datos obtenidos la mayoría de los encuestados cree que los clubes mencionados tienen una estrategia de comunicación adecuada. Esto podría indicar que

estos clubes están realizando esfuerzos efectivos para comunicarse con su audiencia y transmitir sus mensajes de manera clara y convincente. Sin embargo, el hecho de que un porcentaje significativo de encuestados piense lo contrario sugiere que aún hay margen de mejora en la estrategia de comunicación, lo que destaca la importancia de este aspecto en la percepción y el éxito de los mismos.

**Figura 24.** *Pregunta 8. Comunicados y anuncios por parte de los clubes.*



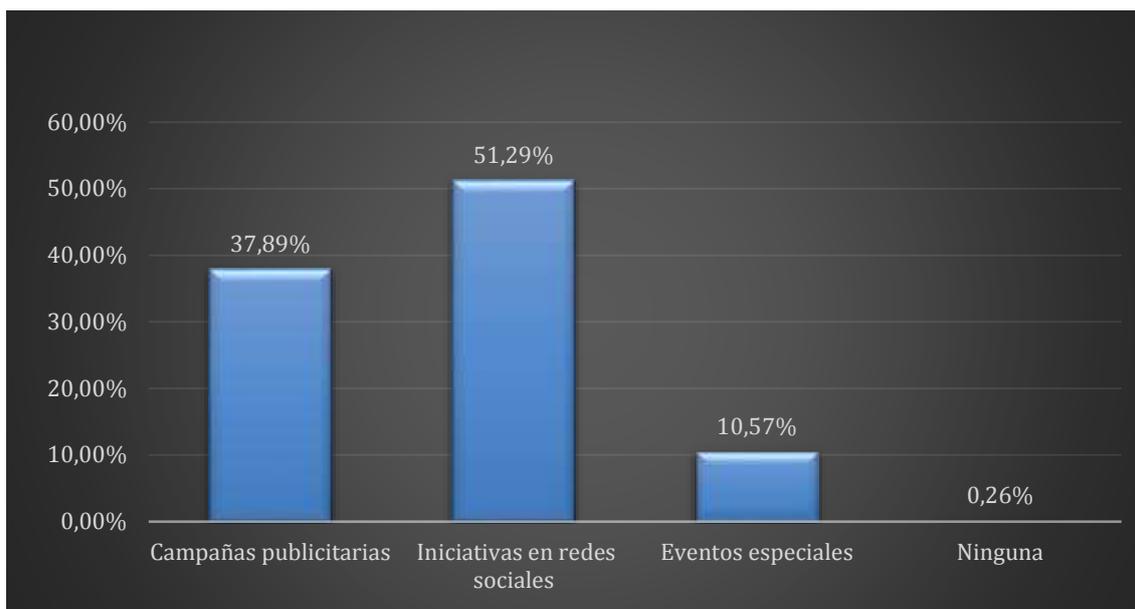
### **Análisis**

En esta pregunta realizada a las 388 personas nos dio como resultado que los fichajes de jugadores dan un porcentaje del (32.73%): mientras que el día a día sobre el equipo da el valor de un (33.76%), así como los resultados de los partidos que dan el (19.85%), tanto así que las noticias arrojaron un porcentaje del (13.66%): Aunque esta categoría tiene la frecuencia más baja de respuestas, sigue siendo importante.

### **Interpretación**

En conclusión, los resultados indican que los seguidores de estos clubes de fútbol consideran que los fichajes de jugadores y las actualizaciones diarias sobre el equipo son los comunicados más importantes, así como las personas encuestas mencionan que los resultados de los partidos y luego por las noticias generales relacionadas con el club son consideradas tan importantes dentro de estos clubes para poder alcanzar una estrategia de comunicación efectiva.

**Figura 25.** *Pregunta 9. Campaña de comunicación efectiva.*



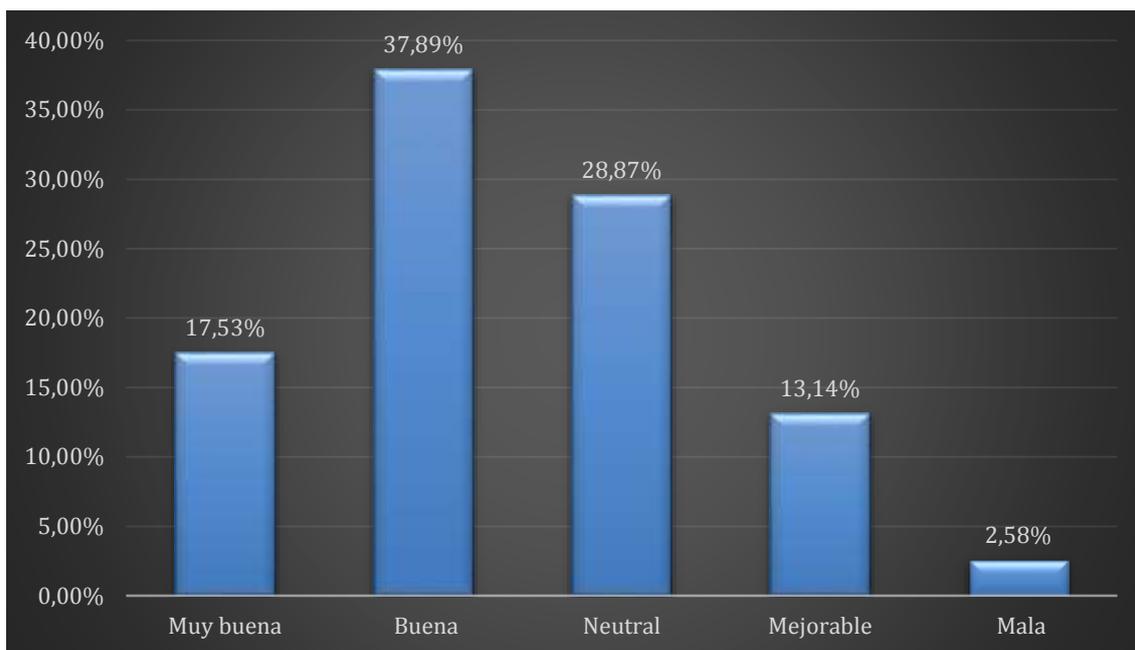
### **Análisis**

Los resultados de la pregunta número 9 dieron como resultado que las iniciativas en redes sociales dieron un porcentaje de (51.29%) de los encuestados consideraron que las iniciativas en redes sociales fueron la campaña de comunicación más efectiva durante ese período, así como las campañas publicitarias obtuvieron un porcentaje considerable de respuestas (37.89%), mientras que los eventos especiales representan una proporción menor de respuestas con el (10.57%), en la opción de ninguna esta contiene una pequeña fracción dando un porcentaje tan solo del (0.26%) siendo la opción con menos relevancia dentro de esta pregunta.

### **Interpretación**

Esto podría sugerir que la mayoría de los encuestados encontraron valor en al menos una de las estrategias de comunicación implementadas por estos clubes. Basándonos en los datos proporcionados, podemos concluir que las iniciativas en redes sociales fueron percibidas como la campaña de comunicación más efectiva para Libertad Fútbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club durante el período de octubre a diciembre de 2023. Esto refleja la importancia creciente de las redes sociales como canal de comunicación clave para interactuar con los seguidores y promover las actividades de los clubes deportivos.

**Figura 26. Pregunta 10. Interacción de los equipos.**



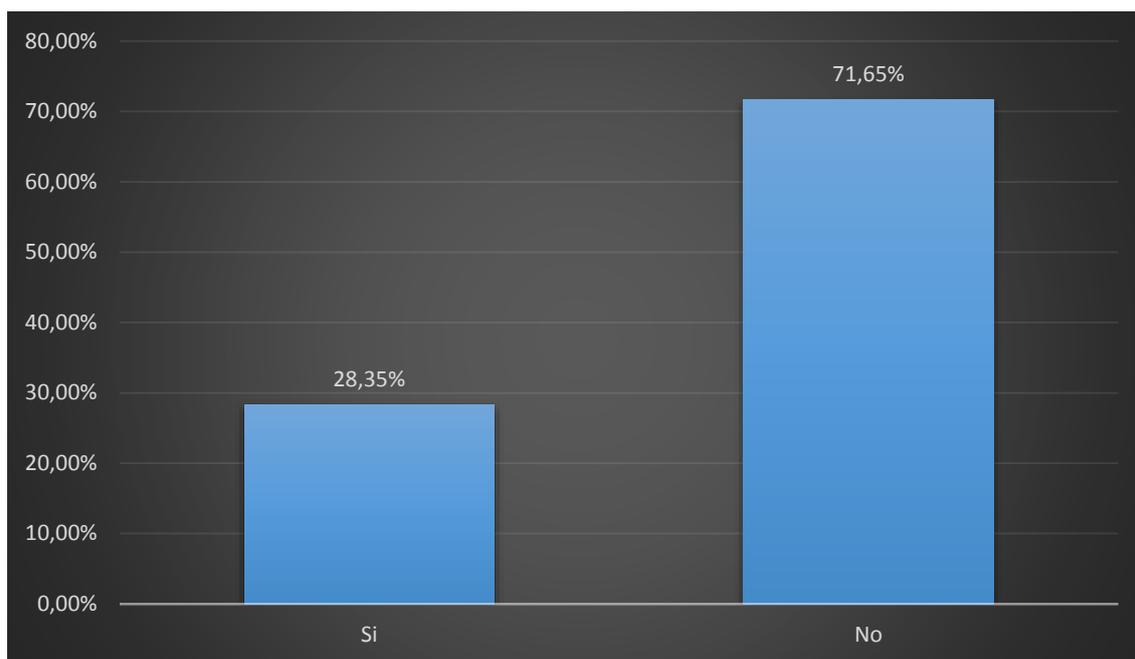
### **Análisis**

La mayoría de las respuestas dentro de la pregunta 10 se concentran en las categorías de "Buena" y "Neutral", lo que sugiere que la interacción general de los clubes con sus seguidores en las redes sociales, es importante notar que una proporción significativa de encuestados (alrededor del 15%) considera que la interacción es "Mejorable" o directamente "Mala". Mientras que las respuestas "Buena" y "Muy buena" indican que los clubes están haciendo algunas cosas bien en términos de interacción con los aficionados, en las redes sociales. Sería interesante conocer más detalles sobre por qué se considera que la interacción es "Mejorable" o "Mala". Esto podría proporcionar información específica sobre áreas de mejora, como la falta de respuesta a consultas de seguidores.

### **Interpretación**

En conclusión, mientras que la mayoría de los encuestados perciben la interacción de estos clubes con sus seguidores en redes sociales como aceptables o promedio, también hay una proporción significativa que cree que hay margen para la mejora. Es fundamental para los clubes analizar estas respuestas y tomar medidas para abordar las áreas identificadas como necesidades de mejora, con el fin de fortalecer su relación con los aficionados en las plataformas digitales.

**Figura 27. Pregunta 11. Participación interactiva con algún club.**



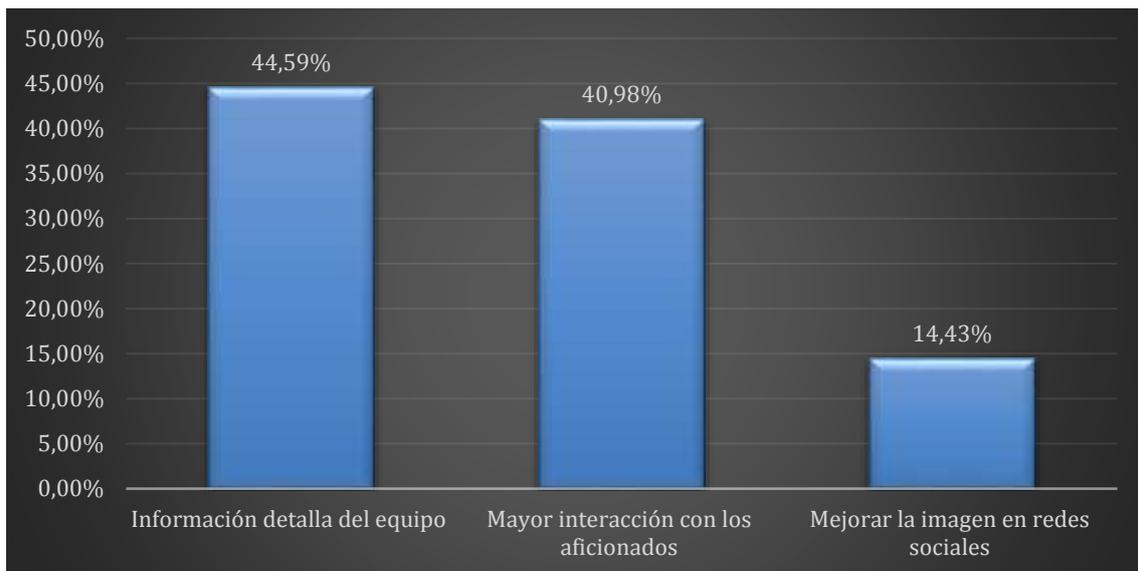
### **Análisis**

La encuesta realizada a las 388 personas, dentro de la pregunta 11 los resultados dan por hecho de que la mayoría de los encuestados que son el (71.65%) no haya participado en actividades interactivas sugiere una baja participación en este tipo de eventos, mientras que un 28.35% si ha participado en alguna actividad por parte de estos equipos.

### **Interpretación**

En resumen, los datos muestran una baja participación general en actividades interactivas organizadas por los clubes deportivos mencionados durante el último trimestre, esto podría indicar una falta de interés generalizado en las actividades interactivas ofrecidas por estos clubes deportivos o una falta de conciencia sobre tales eventos entre los encuestados. Lo que sugiere la necesidad de revisar y mejorar las estrategias de promoción y participación para aumentar el interés y la participación en el futuro.

**Figura 28.** *Pregunta 12. Sugerencias para mejorar la interacción con los clubes.*



### **Análisis**

Se recopilaron un total de 388 respuestas, dando como 173 respuestas de personas con un porcentaje del (44.59%) sugirieron proporcionar información detallada sobre el equipo como una forma de mejorar la interacción y participación. Mientras que 159 personas arrojaron un porcentaje de (40.98%) los que sugirieron aumentar la interacción con los aficionados como una medida para mejorar la participación. Así mismo 56 personas dieron el (14.43%) los cuales sugirieron mejorar la imagen en redes sociales como una manera de mejorar la participación.

### **Interpretación**

En conclusión, los datos sugieren áreas clave en las que los clubes pueden concentrarse para mejorar la participación y la conexión con sus aficionados, lo que podría conducir a una experiencia más satisfactoria para los seguidores y un mayor compromiso con las actividades del equipo, de esta manera se podrá obtener mayor acercamiento de la audiencia y de los hinchas de cada club.

**Tabla 4. Cuadro de entrevistados**

<b>Cuadro de entrevistados</b>		
<b>Nombre</b>	Ignacio Rodríguez	Álvaro Hurtado
<b>Equipo</b>	Club Deportivo Cuenca	Libertad Fútbol Club
<b>Profesión</b>	Licenciado en comunicación	Licenciado en comunicación
<b>Ocupación</b>	Director de mercadeo y marketing	Director de Comunicación

### **Entrevista a Ignacio Rodríguez**

#### **Director de mercadeo y marketing del Club Deportivo Cuenca**

**¿Cuáles son los procesos claves que su departamento sigue para comunicar efectivamente las noticias y actualizaciones del Club Deportivo Cuenca?**

Generalmente nos reunimos a principio de mes, semanalmente específicamente en cuanto esté la calendarización y tratamos de planificar, de cómo vamos a difundir las noticias tanto comercial como la parte deportiva, Y ahí pues hacemos un pequeño calendario no solo comunicados de prensa sino también posteos en las redes y tratamos de desenvolvemos de esa forma. Trabajamos como digo con un calendario mensual generalmente tratamos de hacer tres cuatro publicaciones al día, pero obviamente el fútbol es fluido y a veces puede ser hasta más pero generalmente se maneja de esa manera.

**¿Cómo colabora el equipo de comunicaciones con otros departamentos dentro de la institución?**

Dentro del club de fútbol bueno obviamente la parte de mercadeo más que nada toca un poco de todo, no entonces siempre existe una comunicación una línea abierta con contabilidad para poder estar al tanto de las ejecuciones de contratos de auspiciadores y también entra en el flujo del club y después también con la parte deportiva tanto ellos pidiéndonos un poco difundir la noticia, pero al mismo tiempo incorporando el equipo, cuerpo técnico en activaciones de marca una de las cosas que estamos tratando y tomando en cuenta esa colaboración entre departamentos para que ellos no puedan respaldar especialmente en esa parte comercial.

**¿Cómo manejan la comunicación en situaciones de crisis o controversia dentro del equipo?**

Bueno tenemos un buen grupo de trabajo y nos comunicamos entre nosotros ahí en cuanto a una situación de crisis, pues nos tratamos de reunir como grupo, pero también obviamente la voz de del director ejecutivo en el caso de nosotros que tenemos un grupo inversor, la presidenta pues mucho no especialmente si es una crisis de alto nivel y como grupo tomamos una decisión. De cómo vamos a manejar externamente la crisis hacia los medios, fanáticos, público, y auspiciadores los cuales son una columna vertebral importantísimo de nosotros y dentro del club, así como atacar en algunos frentes comercial staff interno deportivo con la fanaticada. Pues ahí un poco tomamos un consenso y cada departamento se encarga de comunicarlo a su audiencia, entonces tratamos siempre manejar esa dinámica en consenso conjunto.

**¿Cómo ustedes eh personalizan sus mensajes para llegar a las diferentes audiencias como los fanáticos, patrocinadores y los medios de comunicación?**

Cómo manejo yo mi departamento personalmente y tengo una reunión semanal los lunes y dependiendo de ahí tenemos una idea de cómo vamos a enfrentar la semana, obviamente durante la semana a través de un chat que tenemos en una aplicación que usamos que se llama slack pues ahí un poco son cosas más definidos, pero más o menos entrando en la semana. Sabiendo tengo que hacer esta promoción tengo que anunciar este jugador y tengo esta activación pues ahí se nos hace un poquito más fácil calendarizar y poder delegar.

**¿Cómo se ha aprovechado la tecnología emergente dentro de su club?**

Tenemos como ya lo mencioné inteligencia artificial para crear es dentro de tu trabajo como director de mercadeo, para una comunicación yo no lo veo la parte digital para crear contenido o sea obviamente hay software de edición, y lo demás pero yo creo que nos inclinamos un poquito más en la tecnología es procesando data no si un tipo de campaña tiene 10,000 likes y otro tiene 2000 likes pues sabemos que uno está haciendo cosas bien y otra campaña está un poco mal entonces por ese lado yo creo que es donde más nos estamos enfocando.

Me gusta personalmente el contenido más orgánico por eso me gusta que los chicos vayan al entrenamiento y nuestro director creativo pueda orgánicamente ver lo que está pasando y ahí sacar algo que conecta un poco más con la fanaticada, creo que intentamos usar la inteligencia artificial para usarlo con copy, como le digo nuestros auspiciadores también nos piden data entonces creo que más nos enfocamos por ese lado.

### **¿Cómo ha evolucionado las expectativas de los fanáticos en términos de la comunicación y cómo el club comunica el día a día a la audiencia?**

Comunicar hacemos un buen trabajo con eso y creo que más que nada los dos últimos años han sido un enfoque importante para ese objetivo pero yo diría que más que utilizar la tecnología o diferentes prácticas de cuando estamos tratando de hacer más eventos directos con los fanáticos, o más activaciones directos entonces al tener al hincha darle acceso que posiblemente no tenga, yo creo que ha ayudado mucho en esa parte como el uso de un ejemplo el Tour Colorado el año pasado no hicimos la semana colorada sin no hicimos el Tour Colorado entonces por ende tuvimos varias activaciones donde los fanáticos puedan firmar autógrafos podían compartir con los jugadores, hicimos un watch party este año cuando el equipo jugaba fuera de casa pues un auspiciador Sports Bar pues íbamos allá a los partidos entonces creo que eso nos ha ayudado un poco más tener más contextualizado y tener a los hinchas satisfechos, creo que brindando esas experiencias pues ha ayudado que la hinchada más que nada se mantenga apoyando.

### **¿Cuál crees o consideras los mayores desafíos de los equipos de fútbol ecuatoriano en la actualidad dentro de los medios de comunicación?**

Yo diría que no es tanto las estrategias, yo creo que un gran reto que los compañeros de oren y lo van a compartir esto conmigo es la infraestructura, comparándolo un poco con Estados Unidos ya los estadios están construidos para dar una mejor experiencia al fanático y por ende se puede un poco vender más o hacer cosas más innovadoras. Desgraciadamente y específicamente en mi caso el estadio no lo han tocado en 50 o 60 años entonces te doy un ejemplo puntual, yo tuve una pizzería que quiso entrar como auspiciador pero cómo puedo vender ese auspicio si el estadio no tiene la condición eléctrica o la condición logística para poder ejecutar y de verdad hacerlo de una forma profesional al lado de la cancha, olvídate de hacer algo más con las barras bravas como un ejemplo claro en Jacksonville que es un equipo de full americano de Estados Unidos ellos tienen una suite o un jacuzzi no digo que necesariamente esos sean los ejemplos que quiero ejecutar acá pero sí creo que es algo que a veces la gente no se da cuenta solo piensa en la parte deportiva y no en la estructura en si del estadio y todo eso.

**¿Nos puedes compartir alguna experiencia que hayas tenido sobre alguna campaña o estrategia específica que haya tenido un impacto particularmente positivo dentro de la audiencia?**

Yo creo que desde que yo he empezado y mi historia es un poco diferente porque vine de afuera creo que el programa de auspicio comunitario ha sido el que más impacto ha dado el pensar con el equipo es ya tenemos veinte y pico de oficines se nos hacían difícil crecer entonces lo que deducimos era que muchas empresas pequeñas quieren entrar en el fútbol posiblemente no le des la camiseta o cinco vallas o la exposición que dan los grandes pero sí hay espacio para poder involucrar auspiciadores pequeños que quieren resaltarse con la marca de nuestro Club Deportivo Cuenca.

**Entrevista a Álvaro Hurtado**

**Director de Comunicación de Libertad Fútbol Club**

**¿Cuáles son los procesos claves que su departamento sigue para comunicar efectivamente las noticias y actualizaciones del equipo?**

El proceso que nosotros realizamos es tener el contacto directo con el cuerpo técnico y la gerencia deportiva, para que si es que pasa alguna novedad por ejemplo esta temporada que es de contrataciones pues ellos nos informan a nosotros lo que tenemos preguntamos a ellos qué es lo que sí se puede informar y cuál es la manera correcta. Entonces nosotros ahí analizamos como departamento de comunicación la mejor manera se hacer una publicación un comunicado y llamar a una rueda de prensa y lo hacemos, no hacemos la convocatoria y coordinamos ya la parte está de exponer la noticia sobre la información que se tiene.

**¿Cómo colabora el equipo de comunicación con otros departamentos dentro del club?**

Es demasiado importante la comunicación dentro de cualquier institución y no es la excepción en el caso de un club de fútbol y Libertad particularmente nosotros estamos implícitos en todo el formato por ejemplo si el profe del cuerpo técnico necesita hacer la nómina de convocados pues nosotros ayudamos, y damos soporte para hacer los videos para las charlas igual si necesita el gerente deportivo hacer algún comunicado para enviarse internamente todo eso se coordina no es como te dije es la parte más importante de coordinar para poder hacer que el mensaje llegue de manera correcta.

### **¿Cómo manejan la comunicación en situación de crisis o controversia dentro del equipo?**

Como en todo se tiene un manual de manejo de crisis en donde se ha formado una comisión de contingencia en la que consta el presidente del club, el director ejecutivo, gerente deportivo y el asesor jurídico entonces analiza el caso para poder elaborar la acción estratégica de parte de comunicación puede ser una rueda de prensa en donde se identifica incluso el vocero quién es el que va a hablar, se detalla el mensaje el tono que tiene que tener el mensaje y como dije el medio no puede ser una rueda de prensa puede ser un comunicado o un video incluso un mensaje del presidente hacia la hinchada, del presidente hacia los futbolistas entonces todo eso se analiza y se opta por la mejor opción.

### **¿Cuál es el papel de las redes sociales eh dentro de su estrategia de comunicación y cómo evalúa la efectividad este dentro de esta plataforma?**

Las redes sociales se han convertido en el principal medio de información actualmente y para ya poder nosotros tener a través de las redes sociales no solo la interacción con nuestros círculos sociales se podría decir sino también acceder a noticias o al contenido de valor, de acuerdo a todas nuestras preferencias entonces dentro del fútbol juega un papel importante porque ahí se agrupa y llega la comunicación que nosotros damos a nuestro sector, digamos fanático del fútbol no entonces sabemos que es muy importante y que juega ese ese rol de exponernos de ser la imagen hacia la hinchada del fútbol a nivel nacional incluso mundial, de saber cómo se maneja el equipo y todo eso es importante que la gente lo sepa porque por ejemplo Libertad Fútbol Club dicen Loja entonces se meten a internet y lo primero que les va a salir es una Fanpage y ahí van a ver cómo es el estadio como están entrenando como son los uniformes y todo ese tipo de información y nosotros evaluamos la efectividad cuantitativa y cualitativamente, cuantitativamente con las estadísticas que arroja las plataformas no donde subimos por lo general se hace alcance orgánico y cualitativamente también leyendo las reacciones el público viendo los comentarios.

### **¿Qué estrategias utilizan para mantener a los a los fanáticos comprometidos durante la temporada y fuera de los eventos?**

Actualmente ya que el club es un club nuevo se han implementado de a poco algunas estrategias sin embargo este año este 2024 es el año que se planea estar realmente comprometido y hacer acciones que permitan entonces por ejemplo en con nuestros

abonados estamos planeando tener una tribuna virtual como es una tribuna especial que sea aquí al ras de campo y que puedan acceder a los entrenamientos a tomarse fotos a firmar autógrafos que puedan subirse al bus del equipo entonces este tipo de acciones las vamos a realizar a partir de este año, como digo Libertad es un equipo nuevo pero ahora sí planeamos nosotros tener este tipo e interacción con los hincha.

**¿Cuáles consideras que son los mayores desafíos dentro de la comunicación y también dentro de los equipos de fútbol de Ecuador en la actualidad?**

Bueno primero creo que el mayor desafío es que la comunicación depende de los resultados de un plan de comunicación y de marketing, así de los resultados deportivos del equipo ese creo que es el mayor reto es lo más difícil de tener que reaccionar, no es lo mismo hacer un post al día siguiente de que se gana un partido y que todo el mundo está contento hacer un post o una un video al día siguiente que el equipo perdió por goleada o no es lo mismo que salga en la entrevista un jugador que está en racha goleadora que uno que se hizo expulsar o temas así no entonces eso creo que es el mayor desafío y después de eso creo que viene la falta de entendimiento por parte de los directivos hacia el área de la comunicación creen que es algo poco sencillo que no le toman tanta importancia y bueno hay que nosotros como profesionales de la comunicación hay que ir construyendo.

**¿En qué medida han aprovechado este o cómo han visto la evolución las expectativas de los fanáticos en términos de comunicación y cómo estos se adaptan a a los cambios?**

Nosotros hemos visto como dije que la gente normalmente reacciona por la pasión no por el por el sentimiento o por el fanatismo, pero al nosotros aplicar temas de la ciudad de Loja sí vemos que por ahí la gente empieza a reaccionar más así tranquilos que los lojanos siempre nos levantamos que los lojanos salimos de las peores te apoyamos libertad entonces es eso nos permite ver y ha ido evolucionando como dije de acuerdo al sentido de pertenencia que sientan hacia el club y que poco a poco se lo va ganando.

**¿Nos puedes compartir alguna experiencia en la en la que una estrategia de comunicación específica haya tenido un impacto particularmente positivo en dentro de la percepción del equipo y por parte de la audiencia?**

Claro recuerdo un partido que ya nosotros sacamos a la venta las entradas y bueno lastimosamente el equipo no tuvo una destacada participación, el año anterior en la serie A entonces veníamos de una seguidilla de resultados negativos y la gente no estaba expectante del partido y bueno nosotros como departamento de comunicación elaboramos un video en el cual pusimos imágenes de cuando se llenó el estadio cuando la gente hizo la ola e hicimos alusión de que Loja es su gente de que Loja no abandona entonces empezamos a poner Loja no abandona y como que ese día que justo fue un día antes del partido la gente empezó a reaccionar súper positivo al video, sí los lojanos nos unimos vamos a salir adelante y empezaron a comprar más las entradas y ese día si bien es cierto no era un partido con tanta expectativa pero llegó bastante gente al estadio al día siguiente.

**Tabla 5.** Comparación los clubes de fútbol ecuatoriano

<b>Equipos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Redes sociales</b>
<b>Libertad Fútbol Club</b>	<p><b>Creación de una tribuna virtual</b> Consiste en crear un espacio donde los hinchas estén a ras de campo y vivan una mejor experiencia.</p> <p><b>Difusión masiva y alternativa</b> posicionar al equipo mediante el marketing en un nivel más alto.</p>	<p>Estudio de factibilidad de la cartografía del club.</p> <p>Fortalecimiento del área de comunicación</p> <p>Establecer canales de comunicación para entregar productos comunicacionales</p>	<p>Una vez por semana</p> <p>Una vez mensualmente</p> <p>Dos veces por semana</p>	<p>Instagram</p> <p>Facebook</p> <p>Tik tok</p> <p>Twiter</p> <p>Radio</p>
<b>Orense Sporting Club</b>	<p><b>Creación de una mascota llamado: Bananerito</b></p>	<p>Adecuaciones del espacio físico y de equipamientos</p>	<p>Seis veces por semana</p>	<p>Tik tok</p> <p>Facebook</p> <p>Instagram</p>

	<b>Fortalecer la comunicación institucional</b>	Vincularse a medios alternativos, implementando una comunicación sostenible	Tres veces por semana	
<b>Club Deportivo Cuenca</b>	<b>Tour Colorado:</b> Consiste en subir a los aficionados al bus en conjuntos con la plantilla del equipo.	Estudio del mercado e implementar el diseño gráfico.  Diseñar una cartelera que abarquen temas institucionales.	Cuatro veces a la semana  Una vez mensualmente	Facebook  Instagram  Radio  Medios tradicionales
	<b>Watch party:</b> Trata de cuando el equipo jugaba fuera de casa un auspiciante brindaba una experiencia más cercana a varios hinchas.	Realizar un estudio de mercado con el apoyo de carteleras institucionales internas.	Tres veces por semana	Tik tok

### Análisis

En la siguiente tabla de comparación que se realizó se pudo evidenciar que los 3 equipos de fútbol comparten similitud en algunos aspectos, primeramente, en sobre las actividades que realizan en cada uno de sus equipos, ya que los 3 buscan el fortalecimiento del área de la comunicación para poder establecer espacios físicos y

adecuados para cada uno de sus públicos. También se evidencian que los 3 clubes manejan las mismas redes sociales como los son Tik Tok, Instagram y Facebook, si bien el Club Deportivo Cuenca usa las mismas redes sociales que los dos otros clubes, el mismo también sigue usando los medios tradicionales como lo son la radio para difundir los trabajos que realizan día a día, dándoles un plus en comparación de Libertad y Orense.

**Tabla 6.** *Evaluación de las actividades propuestas por parte de los clubes*

<b>Equipos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>	
		<b>Elaborados</b>	<b>Vistos</b>
<b>Libertad Fútbol Club</b>	Carteleras internas	48	30
	Boletines de prensa	<b>Elaborados</b> 60	<b>Publicados</b> 42
	Redes sociales	<b>Visitas</b> 200	<b>Me gusta</b> 110
	Ruedas de prensa	<b>Invitados</b> 25	<b>Asistentes</b> 12
<b>Orense Sporting Club</b>	Carteleras internas	<b>Elaborados</b> 56	<b>Vistos</b> 40
	Boletines de prensa	<b>Elaborados</b> 80	<b>Publicados</b> 54
	Redes sociales	<b>Visitas</b> 500	<b>Me gusta</b> 356
	Ruedas de prensa	<b>Invitados</b> 40	<b>Asistentes</b> 25
<b>Club Deportivo Club</b>	Carteleras internas	<b>Elaborados</b> 50	<b>Vistos</b> 40
	Boletines de prensa	<b>Elaborados</b> 65	<b>Publicados</b> 51
	Redes sociales	<b>Visitas</b> 370	<b>Me gusta</b> 244
	Ruedas de prensa	<b>Invitados</b> 30	<b>Asistentes</b> 18

### **Análisis**

En la siguiente tabla de comparación se puede observar que los 3 clubes analizados cuentan con las mismas actividades realizadas durante este periodo en el cual destacan, las carteleras, los boletines de prensa, las redes sociales y las ruedas de prensa, dándonos como resultado que el Orense Sporting Club tuvo un mayor índice de aceptación dentro de todos estos aspectos ya que en las publicaciones que realizaba mantenía una reacción de vistas importantes, mientras que el Deportivo Cuenca se mantiene en segundo lugar con mayor interacción y aceptación dentro de los campos ya

presentados, siendo así que Libertad Fútbol Club queda en tercer lugar, obteniendo poca frecuencia o interacción con el público de esta ciudad. Dando como resultado que los 3 clubes tienen similitud en algunos aspectos, pero siempre resaltando un club más que los otros.

### **Comparación de los contenidos y estructura del: Análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacional de Ecuador: Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre – diciembre 2023**

En la presente investigación Análisis de los procesos y estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacional de Ecuador: Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre – diciembre 2023, se realizó la respectiva comparación de los tres equipos de fútbol objeto de estudio.

El contenido relacionado con la publicidad y los auspiciantes, no influye de manera muy notoria en la emisión de los contenidos en las redes sociales analizadas, se observó que los clubes analizados, emiten con poca frecuencia publicaciones relacionadas con el marketing, pues se ha observado que solamente el 3,4 % de las publicaciones que estos realizan corresponde a dicha categoría de contenido. La emisión de publicaciones relacionadas con las categorías de contenido deportivas, y las que hacen mayor referencia a los públicos de los clubes tienen un mayor nivel de emisión mayor en cuanto a la cantidad y porcentaje.

La red social con mayor alcance de emisión y de porcentaje de contenido que presentan los clubes de fútbol y enmarcados en el marketing, ha sido Facebook con un nivel de mayor de publicaciones por parte de estos tres equipos, seguida por la red social de Instagram que también es utilizada con mayor frecuencia por parte de los equipos para la publicación de contenido, de esta manera Libertad Fútbol Club es el equipo que usa Facebook con mayor frecuencia, mientras que Orense usa tik tok para realizar sus publicaciones, mientras que el Club Deportivo Cuenca usa Instagram para sus respectivo contenido. Dando como resultado que los tres equipos no usan al 100 % las diversas plataformas digitales actuales

## 7. Discusión

En el transcurso de esta investigación, se obtuvieron resultados que proporcionaron respuesta de manera clara y precisa a los objetivos que se establecieron al principio de esta investigación, las mismas que, permiten definir diversas perspectivas en base al tema abordado. Como lo señala Barbón et al. (2019), “la discusión es tanto el corazón del manuscrito como la sección más compleja de elaborar y organizar, donde se pone a prueba la fortaleza científica de un investigador” (p. 382).

**Objetivo General:** Analizar las estrategias y procesos de comunicación implementados por los clubes de fútbol nacionales del Ecuador: Libertad Fútbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club durante el período de octubre a diciembre del 2023.

El analizar el nivel de competencia a nivel nacional por parte de los clubes de fútbol como tal, ha resultado muy interesante, puesto que, a través de los objetivos específicos, se ha logrado proporcionar una visión profunda en cuanto a sus habilidades dentro del entorno en el cual se está analizando. En primera instancia, se realizó un diagnóstico sobre el modelo de estrategias que los clubes mantenían en años anteriores, como los son en la ciudad de Cuenca, Loja y El Oro, para conocer el nivel de competencia que los mismos tenían y que poseían, el mismo que proporcionó una base sólida para comprender de una manera eficaz la competencia usada por estos equipos.

Luego de ello se tomó en cuenta la opinión de expertos en marketing y creación de estrategias de comunicación, para conocer los retos y desafíos que tenían para la formación de estas estrategias y cuáles son los desafíos a los que se enfrentan, y próximamente implementar o dar ideas en base al tema que les permita adentrarse en el mundo deportivo de manera correcta.

Lo antes expuesto, permitió identificar que estos equipos de fútbol no cuentan con una base estructural definida como tal; en algunos casos, es porque no han sido porque los departamentos de comunicación no están bien equipados y en otros, porque existe poca importancia en estos temas, por ende, no se permiten desarrollar en esta área. Esto se debe a que no han sido instruidos de manera correcta para utilizar la tecnología que bombardea la sociedad actual.

Los resultados en esta investigación, centrada en analizar los procesos y estrategias implementadas por parte de los clubes de fútbol nacional de Ecuador, Libertad Fútbol Club, Club Deportivo Cuenca, Orense Sporting Club, así como los retos y desafíos que enfrentan para su inclusión digital y social dentro de la comunicación, se relaciona de manera significativa con el estudio de Ramírez et al. (2017), en torno a las competencias que los equipos de fútbol.

Al abordar de manera detallada los objetivos específicos, desde el diagnóstico detallado hasta la implementación de ideas para la creación de estrategias, se ha logrado proporcionar una visión profunda de las habilidades que cada departamento de los clubes puede tener. Este enfoque ha permitido no solo identificar similitudes con los desafíos enfrentados por los equipos de fútbol, sino también resaltar las particularidades que definen la realidad que actualmente estamos viviendo.

### **Objetivos específicos**

**Primer objetivo específico:** Identificar las herramientas y medios de comunicación que utilizan los clubes de fútbol: Libertad Fútbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club

El primer objetivo específico se cumplió satisfactoriamente. En este se realizó una encuesta general a los ciudadanos en las tres provincias a las cuales pertenecen estos equipos, detallando las dimensiones establecidas, como frecuencia de seguimiento, de donde obtiene la información, el medio de comunicación más efectivo, presencia en las redes sociales y el tipo de contenido que publican, en este caso se llegó al resultado que las redes sociales más usadas por parte de los tres equipos son: Facebook, Instagram y Tik Tok estos predominan sea por la facilidad de uso o por los gustos que los usuarios consumen con mayor frecuencia.

Pero así mismo, existe el grupo de usuarios que no cuentan con la facilidad de poder obtener la información de su equipo favorito sea esto por no tener un dispositivo móvil y con ello no tiene como acceder y ver el contenido que se publica. El hecho de no poder gozar de la presencia y estar atentos de su equipo le limita su acceso a sus publicaciones que realizan en las diferentes redes sociales. A pesar de estos obstáculos generacionales, es esencial seguir buscando métodos que permitan a los hinchas de estos equipos a mejorar su competencia y de esta manera, puedan tener una participación activa en la sociedad.

**Segundo objetivo específico:** Evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas por los clubes mencionados en términos de alcance y satisfacción de su audiencia, utilizando métricas cuantitativas y cualitativas.

El segundo objetivo específico, se cumple a través de las entrevistas que se realizó a los expertos del departamento de comunicación de los clubes, para conocer los retos y desafíos que enfrentan, las mismas que permitieron evidenciar que no tienen la competencia suficiente para desenvolverse en el entorno, en términos de alcance, ambos clubes han priorizado el uso de redes sociales como Instagram, Facebook y X (antes Twitter) para interactuar con sus seguidores.

Sin embargo, se observan diferencias en el enfoque: mientras que Deportivo Cuenca ha consolidado una audiencia más estable a través de contenido multimedia dinámico y campañas interactivas, Libertad Fútbol Club se encuentra en una fase de crecimiento, explorando estrategias innovadoras para aumentar su visibilidad. La entrevista con los expertos de Deportivo Cuenca destacó que su éxito radica en la segmentación de contenidos y la colaboración con influencers y medios locales, lo que les ha permitido fortalecer su presencia digital.

En conclusión, los diversos hallazgos que muestran que la efectividad de las diferentes estrategias utilizadas por parte de los clubes de fútbol, varían según el grado de consolidación de cada club. Deportivo Cuenca ha logrado una mayor aceptación gracias que su departamento se basa en la segmentación estratégica, mientras que Libertad Fútbol Club sigue un proceso de optimizar de sus canales para ampliar y mejorar la satisfacción de su audiencia, mientras que Orense Sporting Club maneja de una manera más atractiva a su audiencia y con ello logra mejor acogida no solo a nivel de su provincia si no a nivel nacional.

**Tercer objetivo específico:** Comparar las estrategias y procesos de comunicación entre los tres clubes, identificando buenas prácticas y áreas de oportunidad que cada uno posea, para establecer posibles recomendaciones y mejoras en sus futuras acciones comunicacionales.

El tercer objetivo específico se cumplió provechosamente, ya que en el análisis de las entrevistas que se realizó a los expertos de comunicación de estos tres clubes de fútbol, se pudo verificar similitudes y diferencias en sus estrategias y procesos de comunicacionales, así como poder destacar las prácticas y oportunidades que brinda cada

institución en diferente área de la comunicación. En cuanto a la comparación del uso de las redes sociales Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club están más consolidados y manejan estrategias más estructuradas y dirigidas a fortalecer el contenido con su audiencia. Deportivo Cuenca se enfoca en la segmentación de diversos contenidos y la interacción en tiempo inmediato, mientras que Orense Sporting Club ha implementado una estrategia de comunicación, priorizando la continua difusión de información y alianzas con diferentes medios de comunicación tradicionales. Por otro lado, Libertad Fútbol Club, al ser un equipo en crecimiento, está en proceso de definir una correcta identidad que comunique de manera más sólida, explorando plataformas digitales para incrementar su popularidad dentro y fuera de su ciudad.

En términos de buenas prácticas, Deportivo Cuenca destaca ya que conecta directamente emocionalmente con su hinchada, al contrario de Orense que interactúa más con sus hinchas dándoles un lugar más preciso para que vivan una experiencia inolvidable, así mismo en el buen uso de gestión corporativa y buena relación con patrocinadores. Mientras que Libertad ha ido mostrando un desarrollo e innovación ya que está explorando nuevas estrategias para poder diferenciarse dentro del mercado digital. Dentro de las áreas de oportunidades, los tres clubes pueden mejorar en su personalización de las interacciones conjuntamente con sus aficionados, de esta manera optimizando la respuesta de sus comentarios y consultan que tengan. Así mismo la incorporación de diversas métricas dentro de los análisis de datos lo cuales permitirán una toma de decisiones más precisas sobre sus estrategias de comunicación y de tal manera lograr el éxito adecuado.

En conclusión, la comparación entre estos clubes evidencia que el éxito en la comunicación institucional depende de la planificación estratégica, la segmentación de contenidos y el nivel de interacción con la audiencia. Mientras Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club presentan modelos más estructurados, Libertad Fútbol Club tiene la oportunidad de fortalecer sus procesos internos y adoptar prácticas efectivas para mejorar su impacto comunicacional.

## **8. Conclusiones**

Se evidenció que cada uno de los clubes analizados maneja estrategias de comunicación diferenciadas según su estructura organizativa, presupuesto y objetivos institucionales. Mientras que los clubes priorizan el marketing digital y el uso de las redes sociales, pero cabe recalcar que también depende en cierta parte de los medios tradicionales y de una comunicación directa con la hinchada.

La presencia digital de los clubes ha cobrado mayor relevancia, destacando el uso de redes sociales como principal canal de interacción con los seguidores. Sin embargo, la frecuencia, el contenido y la interacción varían significativamente entre los clubes analizados. Sin embargo, se identificó que los clubes carecen de un equipo que este ampliamente especializado en comunicación y en las necesidades que esta requiere, lo que limita la efectividad de sus estrategias y afecta su posicionamiento.

A pesar de los avances en comunicación digital y la creación de estrategias y sobre todo en el manejo del marketing, aún existen deficiencias en la implementación de estrategias integradas que combinen medios digitales, tradicionales y en la comunicación interna.

El nivel de compromiso de la afición está totalmente ligado con la calidad de contenido que los clubes muestran y publican, los clubes que crean una estrategia más dinámica y que sea más interactiva y de tal manera tener mayor acogida.

## **9. Recomendaciones**

Se recomienda que los clubes de Libertad Fútbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club inviertan en estrategias de marketing digitales más estructuradas y consistentes, con contenidos diversificados, como videos exclusivos, entrevistas con jugadores con más regularidad y campañas interactivas con la hinchada.

Para optimizar su presencia digital y fortalecer su posicionamiento, los clubes deben invertir en la creación de un equipo especializado en comunicación digital. El cual debe estar estructurado por profesionales en marketing, diseño gráfico, producción de contenido y análisis de datos, permitiendo desarrollar estrategias más efectivas y adaptadas a las necesidades de su audiencia. Además es clave establecer una planificación de publicaciones, fomentar la interacción con los seguidores y aprovechar las herramientas de análisis para medir el impacto de sus estrategias, ajustándolas según los resultados obtenidos.

Por otra parte, recomendamos crear salas de audio por cada una de las redes sociales que usan los clubes, y publicar la información en estilo de hilos, por lo que las publicaciones deben hacerlas de manera inmediata, tras algún suceso y deben regirse al plan anual estratégico de las instituciones deportivas.

Finalmente, se recomienda a los clubes que desarrollen estrategias de contenido dinámicas que fomenten un mayor compromiso de la afición. Para ello, es fundamental diversificar los formatos de contenidos (videos, encuestas, transmisiones en vivo entre otros) y promover la participación activa de los seguidores a través de concursos con jugadores y contenido exclusivo, lo cual permita ajustar y mejorar continuamente las estrategias, asegurando que el contenido sea relevante y atractivo para la audiencia.

## 10. Bibliografía

- Aced, C. et al. (Febrero de 2021). Manual de comunicación interna. Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. Recuperado de <https://tinyurl.com/muwjv6m8>
- Acosta, J.J. (2011). Una mirada a la concepción del sujeto en la educación: más allá de lo racional.
- Acosta, R. (2005). Gestión y administración de organizaciones deportivas. Editorial Paidotribo. ISBN: 84-8019-850-8.
- Alvarez, D. (2023). Marketing de Atracción 2.0: Cómo Conseguir Tus Objetivos Online con el Mínimo Presupuesto. Bubok.
- Amaya, E. (2021, Diciembre 31). *El Poder del Marketing Personal - Caso Cristiano Ronaldo*. DeGanadores. <https://deganadores.com/gerencia-y-gestion/marketing-personal/el-poder-del-marketing-personal-caso-cristiano-ronaldo>
- Apolo, D. et al. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539.
- Arévalo, R. y Ortiz, H. (2018). Análisis de modelos de relaciones públicas en Facebook de las organizaciones del tercer sector de México, Chile, Inglaterra y España [Analysis of public relations models of the third sector organizations from Mexico, Chile, England and Spain using Facebook]. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(15), 85-106. DOI: <https://tinyurl.com/ycx83vhh>
- Bala, M., y Verma, D. (octubre de 2018). A Critical Review of Digital Marketing.
- Baumgartner et al. (2021) ¿En qué consiste la teoría situacional de Grunig? *UCM*. <https://www.ucm.es/titulospropios/masteresprcomunica/noticias/teoria-situacional-de-grunig#:~:text=Seg%C3%BAn%20esta%20teor%C3%ADa%2C%20la%20conducta,la%20creaci%C3%B3n%20de%20nuevos%20p%C3%ABlicos>.
- Benítez, A (2019) **La comunicación en los clubes de fútbol profesional**. **Linkdin**. <https://tinyurl.com/4nurazke>
- Bhasin, H. (2023, Junio 9). *External Communication - Definition, Types, Goals and Strategies*. Marketing91. <https://www.marketing91.com/external-communication/>
- Bricio, K. et al. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de

- Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 103-109. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- C Barcelona. (2024). Sitio web oficial. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.com/>
- Calderón-Argoti, D. et al., (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. *Dom. Cien.*, 7(6), 907-921. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i6.2371>
- Campillo, I., y Yepes, A. (2021). Impacto de la percepción de estereotipos de género en la comunicación comercial de las marcas de detergentes en Colombia en la intención de compra del consumidor millennial bogotano [Tesis de pregrado, Pregrado en administración de empresas, Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA]. Repositorio del CESA. <https://tinyurl.com/mw37mww4>
- Cano Tenorio, Rafael. (2017). Técnicas de marketing de los clubes de fútbol de élite en las redes sociales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 73-88. <https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.03>
- Cano-Tenorio, R. (2019). Gestión de la Estrategia de Comunicación Institucional y Marketing en el escenario digital de los clubes de fútbol de élite de la UEFA. Universidad de Las Américas. <https://tinyurl.com/mr3uee35>
- Castañar, A. (2022, Agosto). ▷ *Qué son las Relaciones Públicas: tipos, objetivos y ventajas*. InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/ienes-claro-para-que-sirven-las-relaciones-p%C3%BAblicas>
- Castillo , A., et al. (2015). Fútbol y redes sociales: Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. Universidad de Málaga. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/45655292.pdf>
- Castillo, A., et al. (2016). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 239-254. [https://doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2016.v22.n1.52592](https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52592)
- Castro, A.. (2020). Marketing directo: una revisión de la literatura científica en los últimos 10 años (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/24891>
- Cepeda, S. y Gómez, A. (2021, mayo 28). El marketing digital como herramienta para el desarrollo en las diferentes etapas del ciclo de vida de los emprendimientos de repostería y pastelería en Bogotá [Monografía de investigación]. <http://hdl.handle.net/10726/4105>

- Chere-Quiñónez, A. J., & Alvarado-Vélez, F. A. (2021). Importancia de la comunicación institucional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Esmeraldas (GADMCE). *Revista de Comunicación Institucional*, 1-15. [https://doi.org/\[DOI\]](https://doi.org/[DOI])
- City Football Schools. (2024). For girls and boys between ages 3-18 years      [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado de <https://www.instagram.com/cityfootballschools/?hl=es>
- Costa, J. (1993). *Identidad corporativa* (1a. ed.). México D.F.: Trillas. ISBN: 978-968-24-4639-9.
- Díaz-Chuquipiondo I, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa [Theory of Corporate Communication] [Teoria da Comunicação Corporativa]. \*Ciencias de la comunicación\*. Artículo de revisión. Recuperado de <https://orcid.org/0000-0002-8282-9589>.
- Duran, A. (2019). *Fundamentos de la publicidad*. Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado de <https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/Fundamentos-de-la-publicidad-3.pdf>
- Durán-González, A., y Mosquera-López, P. (2016). Correspondencia de los Modelos de Relaciones Públicas a distintos contextos evolutivos de Responsabilidad Social Empresarial [Connection between Public Relations models and the evolutionary contexts of Corporate Social Responsibility]. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6(11), 91-112. DOI: <https://tinyurl.com/mry9ahje>
- Fajardo Rodríguez, E. A. (2011). *La comunicación externa en el club Universidad, de la Liga Nacional de Fútbol de Guatemala* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación]
- Fajardo, G. et al. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional: ejes de la comunicación: guía de conceptos y saberes*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Comunicación Social-Periodismo.
- FC Barcelona. (2024). *Tour del Spotify Camp Nou y Museo | Canal Oficial FC Barcelona*. FC Barcelona. <https://www.fcbarcelona.es/es/entradas/camp-nou-experience>
- Fernandez, M. (2015). *Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del Ecuador* [Archivo PDF]. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental. ISBN: 978-9942-933-07-2. <https://www.ceda.org.ec>

- Fuente, O. (2022, Octubre 13). *Qué es el Marketing Directo: Mi definición, estrategias y ejemplos reales*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/marketing-directo-interactivo-comercio-ventas/>
- Fuente, O. (2022, Octubre 13). *Qué es el Marketing Directo: Mi definición, estrategias y ejemplos reales*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/marketing-directo-interactivo-comercio-ventas/>
- Fundación de Gestión Administrativa, Deportiva y Empresarial-FUNGADE. (2023). *Gestión organizacional deportiva: Revisiones sistemáticas*. En J. R. Sanabria Navarro, Y. Silveira Pérez, & M. de J. Cortina Núñez (Eds.), Corozal, Colombia: Fondo Editorial FUNGADE.
- García, A. (2020). *Estrategias de comunicación externa para el posicionamiento de la empresa Sajador S.A. ubicada en la ciudad de Quito [Trabajo de grado, Licenciatura en Comunicación con énfasis en Comunicación Empresarial, Facultad de Marketing y Comunicación, Universidad Tecnológica Ecotec]*. Repositorio de la Universidad Tecnológica Ecotec. Recuperado de <https://tinyurl.com/kedsc7st>
- García, J. C. (2021, Enero). *JÜRGEN HABERMAS, LA ACCIÓN COMUNICATIVA*. Psiconetwork. <https://www.psiconetwork.com/jurgen-habermas-la-accion-comunicativa/>
- García, O. (2016). *La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal*.
- Garrote, R. (2017). *Fútbol y engagement en redes sociales: un análisis de contenido en Facebook (Trabajo final de grado, Universidad Jaime I)*. Repositorio Institucional de la Universidad Jaime I. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10234/168693>
- Gavilánez Carrera, K. G. (noviembre de 2017). *La comunicación externa y la imagen corporativa en la Municipalidad del Cantón Mocha [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, Carrera de Comunicación Social]*. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/26889>
- GD Atletico Baleares. Organigrama. *GD Atletico Baleares*. <https://www.atleticobaleares.com/organigrama/>

- Gómez, D. (2022, 10 de 30). *Comunicación externa: qué es, tipos, funciones y ejemplos*. Blog de HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-externa#que-es>
- González González, L. (2016). Comunicación corporativa en entidades deportivas: Caso práctico Tenerife Iberia Toscal FS (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Laguna, Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación, Grado en Periodismo).
- Grunig, J. et al. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea De Comunicación*, 6(2), 9–28.  
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.01>
- Guijarro, M. (2020, Octubre 21). *Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Gutiérrez, D., & Guadarrama, A.C. (2022). La acción comunicativa como estrategia gubernamental de contención en tiempos de Pandemia: El caso de los Grupos Vulnerables. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*.
- Herrero, J. (2019, 1 de julio). Gestión de clubes deportivos. Facultad de Empresa y Comunicación, Universidad Internacional de La Rioja. Coppet, Suiza.
- Idrobo, S. (2020). La teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas: Una interpretación y sus posibles aplicaciones en las ciencias de la gestión. *Revista Criterio Libre*, 18(33). <https://tinyurl.com/mr3bjdby>
- Indeed. (2023, Abril 18). *¿Qué es la identidad corporativa? Definición y elementos clave*. Indeed. <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/que-es-identidad-corporativa>
- INESEM. (2023). *Qué es Esponsorización | Diccionario Empresarial*. Inesem. <https://www.inesem.es/diccionario-empresarial/esponsorizacion>
- Jiménez-Albornoz, J. (2019). La Racionalidad de la acción racional. *Revista Central De Sociología*, 8(8), 7-30.  
<https://www.centraldesociologia.cl/index.php/racs/article/view/5>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey.
- La Liga (2020). Manual de Marca Corporativo simplificado. *La Liga*.  
<https://tinyurl.com/y4bafvkp>

- Leicester City Football Club. (2021, 30 de junio). "Come on, Leicester!" 🗨️ After we said #WelcomePatson, Patson Daka said hello to all Foxes fans! [Estado de la publicación]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/watch/?v=343885703771441>
- Lenis, A. (2023, Mayo 4). *Marketing directo: qué es, objetivos, estrategias y ejemplos*. Blog de HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-marketing-directo>
- Lobillo, G. (2013). *Deporte y comunicación: La comunicación organizacional en los clubes de fútbol profesionales*. Universidad de Malaga.
- López Chávez, J. A. (2022). *Identificación de las estrategias de comunicación comercial de los productores de arte escénico del Área Metropolitana de Guadalajara ante la crisis por COVID-19 (Trabajo recepcional de maestría, Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual, Maestría en Gestión de la Cultura)*.
- Maldonado, C. (2020). *Plan de comunicación estratégica para la aplicación en Pymes: caso de estudio empresa G&M Copiadora Quito (Tesis de maestría)*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/7341>
- Marketing
- Merino, J. et al. (2023). *La comunicación institucional y la imagen corporativa en las empresas públicas [Institutional communication and corporate image in public companies] [Comunicação institucional e imagem corporativa em empresas públicas]*. *Revista Saberes del Conocimiento*, 7(1), 728-743. DOI: 10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.728-743
- Merlos, E. et al. (2021). *Manual de marketing digital para emprendedores*. San Salvador, El Salvador: Red Interinstitucional para el Desarrollo. <https://repo.funde.org/1822/1/MMD-empr.pdf>
- Montoya Robles, M. de J. (2018). *Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos [Organizational communication: review of his concept and practices of some Mexican authors; Comunicação organizacional: revisão de seu conceito e práticas de alguns autores mexicanos]*. Universidad Autónoma de Baja California (México).
- Moya, P. (2015). *Definición, enfoques, importancia, naturaleza y alcance, utilidades de la mercadotecnia*. Repositorio UPTC. Recuperado de <https://tinyurl.com/nn7vzprx>

- Murillo, M. (2018, septiembre). Planificación estratégica y gestión de la comunicación interna [Material de aprendizaje]. Recursos Educativos UOC Abiertos. Universidad Oberta de Catalunya. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/144229?locale=es>
- Nadales-Rodríguez, D. (2018). Análisis DAFO. Universidad de Málaga. Recuperado de <https://tinyurl.com/mr27y754>
- Naranjo, P. (2022). Plan Estratégico de Comunicación para fortalecer el posicionamiento y la imagen pública del Instituto Nacional de Biodiversidad (INABIO) ante sus públicos objetivos externos durante el 2022 – 2023 (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/8983>
- Olabe Sánchez (2012): La Comunicación Comunicativa de los Clubes de Fútbol en España con los Medios de Comunicación como Público Estratégico: Análisis del Modelo del F.C. Barcelona y del Real Madrid C.F. y su Percepción por los Periodistas Deportivos. Tesis doctoral, Universidad Miguel Hernández, Elche (Alicante)
- Olabe, F. (2014). Entre el “publicity” y la gestión comunicativa integral. El caso del Fútbol Club Barcelona [Between publicity and integral communication management. The case of Fútbol Club Barcelona]. *Anduli*, 13, 75-94. DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/anduli.2014.i13.05>
- Oliver, A.. (2021). Estrategias y herramientas de marketing para el lanzamiento y gestión de un evento. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(3), 17-49. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100347.17-49>
- Oliver, A. (2021). Estrategias y herramientas de marketing para el lanzamiento y gestión de un evento. *3C Empresa*.
- Orozco Toro, J. A. (2018). Reputación corporativa. Gestión y comunicación de los valores intangibles de marca. Medellín: UPB.
- Palco 23. (2017). El Real Madrid crece en Latinoamérica con el patrocinio de Kellogg Wikipedia. *Palco 23*. <https://tinyurl.com/3badz8dz>
- Pearson Prentice Hall.
- Pérez, A. (2020). Qué es la imagen corporativa. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-imagen-corporativa>

- Pérez-García, A. (2017). Modelos de relaciones públicas aplicados por agencias de empleo y desarrollo local en el ámbito turístico. *Opción*, 33(83), 403-425. ISSN 1012-1587/ISSNe: 2477-9385
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Prieto, E. (2023) ¿Qué es la comunicación estratégica y cuáles son las etapas del plan? *SNHU* <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-la-comunicacion-estrategica>
- Putnam, L. y Garrido, F. (2020). Fundamentos de Comunicación Organizacional: de la organización a la estrategia en el Siglo XXI. *Organizational Communication Global Network*.
- Ramos. D. et al. (2017). Comunicación organizacional (1st ed.). Ediciones Grupo Compás. Recuperado de <https://tinyurl.com/krptzh4w>
- Ravasi, D. (2016), “Organizational identity, culture, and image”, en *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford, Oxford University Press.
- Ravasi, D. (2016). Organizational Identity, Culture, and Image. In: Schultz, M., Ashforth, B. E. and Ravasi, D. (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. (pp. 65-78). Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780199689576
- Red Suma (2023) Introducción al Marketing en Buscadores: SEO y SEM. *Red Universitaria Virtual Internacional*. <https://tinyurl.com/yudmek47>
- Retamal, A., et al. (2023). *Comunicación Institucional: Procesos en de-construcción: Ideas para trabajar junto a las organizaciones* (1a ed.). Adrogué: Universidad Nacional Guillermo Brown.
- Rios et al. (Ed.). (2020). Estrategias de comunicación: Diseño, ejecución y seguimiento. Estados Unidos: REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía, Bowker Books in Print.
- Rivero Hernández, M. (2018, septiembre). De la Comunicación Organizacional a la Comunicación Integral con perspectiva estratégica [Preprint]. DOI: 10.13140/RG.2.2.19306.98244. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/328028473>
- Roca, C. (2023, Febrero 6). *Las mejores estrategias para hacer una campaña publicitaria - thePower Education*. ThePower Education. <https://thepower.education/blog/hacer-una-campana-publicitaria>

- Rojas Piñeros, L. D. (2021). Comunicación estratégica en los procesos de desarrollo en el entorno digital y su incidencia en la identidad organizacional del Tecnológico Euroamericano en la ciudad de Guayaquil [Tesis de posgrado, Tecnológico Superior Euroamericano]. Universidad Tecnológica Euroamericano.  
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23105>
- Ruiz T. (2019). La comunicación externa y digital de las empresas con más reputación en España [Tesis de maestría, Universitat Autònoma de Barcelona, Facultat de Ciències de la Comunicació]. Repositorio Institucional.  
<https://ddd.uab.cat/record/213008>
- Salguero, R. (2017). Comunicación Corporativa: tarea multidisciplinaria. In S. Aguilar, R. Salguero, & S. Barriga, Comunicación e Imagen Corporativa (pp. 14-53). Machala - Ecuador: Editorial UTMACH.
- Salzman, M. (2023, Septiembre 8). *5 estrategias de marketing para lanzar tu producto*. Departamento de Marketing. <https://www.departamentodemarketing.net/estrategias-de-marketing-para-lanzar-tu-producto/>
- Sánchez, P. (2018). Organización y funcionamiento en club de deporte colectivo para facilitar el éxito. *Journal of Physical Education and Human Movement*, 1(1), 16-30. 16 ISSN: 2659-5699 DOI: 10.24310/JPEHMjpehm.v1i1.5499
- Sernar Group. (2022, Julio 29). *Relaciones Públicas en el deporte*. Serna Group.  
<https://sernagr.com/blog/relaciones-publicas-deporte/>
- Socadagui, R., & Ospina, A. (2024, Enero 15). *Qué es el Marketing Directo: estrategias + ejemplos*. RD Station.
- Soccer Bible (2019) The Best Nike x Liverpool Concept Kits. *Apparel*.  
<https://tinyurl.com/3rx55k9b>
- Sotomayor Pereira, J. G., Brito-Gaona, L. F., & Tenesaca Fajardo, M. A. (2018). Medios publicitarios que influyen en el consumidor a la hora de adquirir un producto o servicio. *Killkana Social*, 2(3), 179–186.  
<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v2i3.347>
- Suárez-Cousillas, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. Redmarka. *Revista de Marketing Aplicado*, 01(022), 209-227.  
<https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.494>

- Toro-Espinoza, M. et al. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. Dom. Cien., 7(6), 907-921. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i6.2371>
- UNESCO (1986). La Comunicación de masas y la industria publicitaria. Estudios y documentos de comunicación social. ISBN: 92-3-302291-9.
- Meneses, R. (2022). El papel de la Comunicación Estratégica como como un factor de Ven-  
taja Competitiva para la Organización. Revista Científica Anfibios, 5 (1). <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.101>
- Vargas, Y. (2019). Relación de la comunicación externa como herramienta de relaciones públicas con la imagen corporativa de la empresa Liderman, Lima, año 2018 [Tesis de maestría, Universidad (o Institución), Ciudad]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/5558>
- Vásquez Indacochea, P. (2022). Comunicación estratégica en la responsabilidad social de las organizaciones frente al escenario del Cambio Climático. Revista Protocolo y Comunicación.
- Visbecq, A. (2022). Modelos de lanzamiento de nuevos productos tecnológicos: El caso de Apple Inc. Trabajo Fin de Grado, Grado en Administración y Dirección de Empresas con Mención en Internacional, Universidad Pontificia. <http://hdl.handle.net/11531/57124>
- Zambrano, G. et al. (2018). Las estrategias de comunicación en dos clubes de fútbol del Ecuador [The communication strategies analysis in two Ecuadorian soccer clubs]. Kairós, Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas, 1(1), 54-67. ISSN 2631-2743.
- Zelenovskaya, N. (2023, Agosto 1). *Las relaciones públicas en el fútbol: Estrategias, impacto y buenas prácticas*. PRNEWS.io. <https://prnews.io/es/blog/pr-in-football.html>

## 11. Anexos

### Anexos 1. Fotografías de la entrevista con Ignacio Rodríguez. Director de mercadeo y marketing del Club Deportivo Cuenca



**Anexo 2. Fotografías con Álvaro Hurtado. Director de comunicación de Libertad Fútbol Club**



### Anexo 3. Certificación de la traducción del resumen

Loja, 23 de febrero de 2025

#### CERTIFICACIÓN DE TRADUCCIÓN

Doctora.  
Erika Lucía González Carrión, Ph.D.

#### **CERTIFICO:**

Yo, Doctora Erika Lucía González Carrión, Ph.D., con cédula de ciudadanía 1105820953, en mi calidad de traductora del idioma Inglés, con capacidades que pueden ser probadas a través de los siguientes documentos acreditativos:

1. **TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCION IDIOMA INGLES**, Registro SENESCYT Nro. 1008-16-1457913 (Anexo 1 documento SENESCYT): <https://drive.google.com/file/d/1TrRikB37XkDSSXRhIsZDh4FhWbylYkFz/view?usp=sharing>
2. **CERTIFICADO DE PROFICIENCIA DEL IDIOMA INGLES** (Anexo 2 documento): <https://drive.google.com/file/d/1cNGWVEFjYH1E4eoHVDHGDkmLFEIIUYAT/view?usp=sharing>
3. **CERTIFICADO INGLÉS NIVEL B2** (Anexo 3): <https://drive.google.com/file/d/1i9QP22MCNrRMkflrKPO54003zE92tfMu/view?usp=sharing>
4. **ACCESO A REVISTA COMUNICAR- BLOG ESCUELA DE AUTORES:** <https://www.grupocomunicar.com/wp/school-of-authors/>  
(Al acceder en el enlace al blog, se podrá evidenciar la traducción realizada por quien certifica de cada entrada. Para mayor referencia observar la captura de pantalla

estrategias de comunicación de los clubes de fútbol nacional de Ecuador: Libertad Futbol Club, Club Deportivo Cuenca y Orense Sporting Club período octubre – diciembre 2023 de autoría del estudiante: **Kevin Ronaldo Lima Córdova** con CI: **1150225561**, es correcta y completa, según las normas internacionales de traducción de textos.

Es cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado, **Kevin Ronaldo Lima Córdova**, hacer uso legal del presente, según estime conveniente.