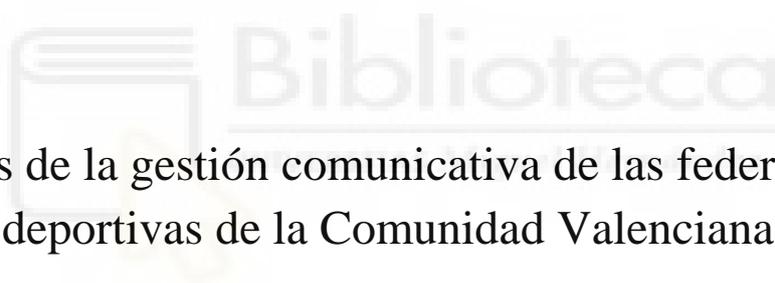


UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas



Análisis de la gestión comunicativa de las federaciones
deportivas de la Comunidad Valenciana

Noelia Francés Guilló

Tutor: Fernando Olabe Sánchez

Trabajo Fin de Grado / Curso Académico 2016-2017



ÍNDICE

Resumen / Abstract.....	4
1. Introducción.....	6
2. Estado de la cuestión	
- La Comunicación Corporativa.....	9
- Estructura comunicativa de las organizaciones.....	10
- Herramientas, canales y soportes comunicativos.....	11
- Comunicación en el deporte.....	14
- Herramientas de comunicación en las organizaciones deportivas.....	15
- Mapa de públicos de las organizaciones deportivas.....	16
3. Metodología.....	18
4. Resultados	
- Análisis cuantitativo de la gestión de las organizaciones deportivas.....	20
- Análisis de las webs corporativas de las organizaciones deportivas.....	36
5. Conclusiones.....	48
6. Bibliografía.....	53
Anexos	
Anexo 1: Índice de tablas, gráficos e imágenes.....	58

Anexo 2: Cuestionario.....	60
Anexo 3: URL páginas web de las federaciones.....	66



Resumen

La sociedad actual está muy ligada e influenciada por el deporte, prueba de ello son los medios de comunicación y nuevas plataformas digitales (redes sociales, web corporativa...). Sin embargo, ciertas disciplinas destacan por encima de otras y despuntan más si cabe cuando hablamos de deportes de una comunidad específica, es decir, el número de federados y seguidores varía mucho en función del deporte.

En primer lugar, el desarrollo de las tareas de las Federaciones Autonómicas de la Comunidad Valenciana y su grado de implicación en actividades para atraer la atención de su público o nuevos targets, además, del uso de las nuevas tecnologías para comunicarse es parte del objeto de estudio de esta investigación.

Por lo tanto, se pretende analizar cómo se desarrolla la gestión comunicativa dentro de las federaciones, pese a que algunas de ellas, las labores de comunicación las llevan a cabo empresas externas o colaboradores y no personal cualificado o incluso, en la mayoría de los casos analizados, no existe un departamento específico de comunicación y lo combinan con otras tareas

Por esta razón, el objetivo es hallar el motivo del desequilibrio mediático de las Federaciones Deportivas de la Comunidad Valenciana y comprobar las semejanzas que existen con otras instituciones, como por ejemplo las federaciones nacionales.

A lo largo del trabajo se estudiarán, mediante dos métodos de investigación, la encuesta y el análisis de sitios web, el grado de gestión comunicativa que tienen las cincuenta y ocho federaciones de la Comunidad Valenciana. Así mismo, se pretende conocer qué tipo de herramientas emplean para mejorar la comunicación con su público.

Esta investigación apenas cuenta con trabajos previos, lo cual deja total libertad para la creación de nuevos trabajos siguiendo esta temática.

Palabras clave: Sitios web corporativos, Comunicación Corporativa, Deporte, Federaciones, Comunidad Valenciana.

Abstract

Nowadays, society is very linked and influenced by sport. Proof of this are the means of communication and new digital platforms such as social networks, corporate website, etc. However, certain disciplines stand out above others and are more important when we are talking about a specific Autonomous Community, in other words, the number of people federated vary greatly depending on the sport.

On the one hand, the development of tasks in the regional federations of sport in the Valencian Community and their degree of involvement in activities to attract the attention of their audience or new targets, besides the use of new technologies for communication is part of the purpose of this research study.

It involves to analyse how the process of communication is developed within the federations, even though in some federations this communication is carry out by external agents or partners and not by qualified personal. In fact, most of the cases the communication does not have its specific communication department and it is combined with others tasks.

Therefore, the aim of this research is to find the reason why there is no media balance in all the regional sport federations in the Valencian Community and compare the similarities that exists between other federations, like the national federations.

Throughout this research will be studied, through two research methods, the survey and the analysis of websites, the degree of communication management in fifty-eight federations in the Valencian Community. Moreover, it is intended to know what kinds of tools are used to improve the communication with their audience.

This research has almost no previous resources so it allows total freedom to create new researches about this subject.

Keywords: Corporate websites, Corporate Communication, Sport, Federations, Valencian Community.

1. Introducción

La importancia del deporte en nuestra sociedad explica el crecimiento constante del interés por parte de los medios de comunicación. Pese a que no todos los deportes están presentes de igual manera en los medios tradicionales. En este campo de la información hay aspectos que han bautizado al fútbol como el “deporte rey” ocupando portadas y campañas publicitarias nada comparables con otras disciplinas, dejándolas a un lado con un gran número de seguidores y participantes (Martín, 2011). La comunicación en el deporte despunta como una de las características más importantes para su financiación y supervivencia. Sin embargo, hay disciplinas que aún no han descubiertos los beneficios que pueden aportar a su federación.

A lo largo de estas páginas analizaremos en profundidad la gestión comunicativa de todos los deportes de la Comunidad Valenciana desde su federación. Se trata de estudiar, desde un punto de vista comunicativo, los métodos de trabajo de las cincuenta y ocho federaciones, para encontrar aspectos que identifiquen una buena y exitosa comunicación con su público, y si existe relación con los medios de comunicación. De igual manera, se busca conocer qué tipo de herramientas utilizan sus departamentos de Comunicación para hacer llegar el mensaje desde la federación.

En esta investigación se han analizado todas las federaciones de la Comunidad Valenciana, sin embargo, se aprecia una evidente diferencia en el número de disciplinas con respecto a las nacionales. En el registro del Consejo Superior de Deportes aparecen inscritos sesenta y cuatro federaciones divididas en cuatro categorías, Deportes de Verano, Deporte de Invierno, Deportes Paralímpicos y Deportes no olímpicos. La Comunidad Valenciana cuenta con cincuenta y ocho federaciones, seis deportes menos que no tienen delegación respecto al ámbito estatal. A pesar de ello, varias disciplinas a nivel nacional se incluyen en una sola federación, como ejemplo, la Federación de Deportes Adaptados de la Comunidad Valenciana que fusiona la Federación de Deportes para Personas con Discapacidad Física, Federación de Deportes para Personas con Discapacidad Intelectual, Federación de Deportes para Sordos Deportes para Ciegos y la Federación de Deportes para Personas con Parálisis Cerebral en una sola federación, para garantizar que todas estén presentes en la comunidad.

No son muchos los trabajos previos existentes que abarquen el análisis de la gestión comunicativa deportiva de las federaciones deportivas de la Comunidad Valenciana o sobre el deporte a en general en esta comunidad. Tan solo existe un análisis centrado en las federaciones nacionales de Martín (2010), que mediante varios métodos de investigación hace un estudio exhaustivo sobre el comportamiento comunicativo de todas las federaciones a nivel nacional.

Hay que destacar que un número elevado de federaciones autonómicas no contempla un apartado dedicado a la comunicación, no obstante, en todas y cada una de las federaciones, y de manera diferente, existen elementos de comunicación. Casi el cien por cien de las delegaciones dispone de página web corporativa, donde profesionales, empleados o directivos tratan de generar contenidos para dar a conocer al exterior la actividad de la federación. Otro rasgo característico de esta investigación, será conocer si las federaciones emplean de manera correcta y eficiente las diferentes herramientas que se les ofrece para hacer llegar a su público información de interés y promocionarse para atraer nuevos usuarios.

Consideramos que es necesaria esta investigación para comprender y hacer visible las diferencias existentes en la gestión comunicativa de las federaciones de la Comunidad Valenciana con respecto a las de ámbito nacional. Al mismo tiempo permite descubrir las complejas relaciones que mantienen las delegaciones autonómicas con los federados, aficionados y medios de comunicación, que en mayor o menos medida, son los que informan de la actividad federativa.

La mayoría de las organizaciones deportivas, basan sus estrategias comunicativas en relacionarse con su público mediante herramientas y acciones propias de comunicación offline, sin embargo el avance de las nuevas tecnologías han transformado el panorama de la comunicación e información. Los departamentos de Comunicación de las organizaciones deberán ir adaptándose al mismo tiempo, modificando rutinas, mensajes, acciones... En este contexto, los departamentos de Comunicación de las federaciones de la Comunidad Valenciana, objeto de esta investigación, desarrollan acciones, muchas de ellas de carácter interno, sin darle la importancia que merece al mix de la comunicación, creando acciones comunicativas offline y también online (Olabe, 2015).

Por todo esto, esta investigación está diseñada para confirmar o refutar las siguientes hipótesis:

- A) Las federaciones autonómicas, por su carácter más local, tienen menos gestión comunicativa que las nacionales.

- B) El modelo de comunicación de las federaciones autonómicas se asemeja al modelo comunicativo deportivo de otras federaciones, como son las nacionales.



2. Estado del estudio

La Comunicación Corporativa:

En la actualidad la Comunicación Corporativa se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto (Capriotti, 1999). Es por ello, que la comunicación es una herramienta imprescindible dentro de toda empresa que quiera tener un posicionamiento reconocido en el mercado. La comunicación no va acompañada del éxito, pero sí forma parte de él; sin duda, hoy en día sin comunicación estamos abocados al fracaso (Muñiz, 2001, p. 297).

Uno de los principales objetivos de una empresa es ocupar un lugar en la mente de sus actuales o futuros clientes. En los últimos años en las organizaciones prima el marketing de percepciones, es decir, lo que importa es lo que el mercado percibe. Por ello, se emplean todas las herramientas necesarias para marcar un posicionamiento en la mente del consumidor y que esta sea positiva, lo cual permite un posicionamiento en el mercado más competitivo (Muñiz, 2001). En este sentido la Comunicación Corporativa de una organización marca lo que se dice se sí misma. La imagen que los públicos piensan de una institución es resultado de esa comunicación (Capriotti, 1999). Esta es una acción válida tanto para las grandes empresas o multinacionales como para esas pequeñas empresas, que caen en error de pensar que esta forma de comunicar no es beneficiosa para ellos. Sin embargo, y de acuerdo con Costa (2006), el problema es lo que no ha cambiado, la mentalidad de muchas empresas. La tecnología es solo un aspecto del cambio que poco a poco va rediseñando la comunicación en las organizaciones.

La comunicación Corporativa es hoy por hoy una de las herramientas necesarias para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo. Por ello, la elección del mensaje que queremos transmitir es muy importante, para que la acción de la comunicación de buenos resultados. Nunca la comunicación puede estar al margen de la esencia, valores y objetivos que definen a la empresa, sino todo lo contrario, la comunicación corporativa debe plasmar todos y cada uno de los puntos de la estrategia empresarial marcada (Olabe, 2012). Para llevar a cabo esos objetivos de la empresa, los departamentos de comunicación desempeñan un papel fundamental en la

estructuración de las instituciones. Quedan encargados de gestionar un valor tan sutil como es la comunicación (Olabe, 2012)

La comunicación corporativa sufre un vuelco en su gestión en la primera década del siglo XXI con la aparición global de los *social media* (Font y Cambra, 2012). Son muchos los cambios que están dando el sector de la comunicación, impulsado, evidentemente, con el auge y presencia de internet. El impacto de la tecnología está creando importantes cambios en la cultura comunicativa actual, donde el uso de Internet lo abarca casi todo y establece nuevos paradigmas de la comunicación (Costa-Sánchez y López Túñez, 2014). Esta potencial herramienta ha desarrollado conceptos adaptados a la comunicación como la interactividad, globalización, sociedad de la información... pero sobre todo ha creado un amplio abanico de oportunidades para hacer crecer tanto empresas, profesionales y mercado en general. Font y Cambra (2012) destacan que en poco tiempo la metodología de trabajo de la dirección de comunicación parece desordenarse y los activos intangibles comunicativos (identidad, imagen, marca y reputación) caen rendidos a los pies de los contenidos generados en las redes. Todo esto ha establecido un nuevo tablero de juego.

Estructura comunicativa de las organizaciones

La comunicación corporativa se divide en dos ramas: Comunicación Interna y la Comunicación Externa. La primera de ellas son acciones que se llevan a cabo dentro de la organización para mejorar las relaciones entre los diversos departamentos y para que haya fluidez en la comunicación mediante herramientas propias de este tipo de comunicación. Como la define Capriotti (1998) es el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. En la evolución de la Comunicación Interna se ha pasado de los tradicionales tableros de anuncios a el uso de la Intranet y muchas otras herramientas que crean un flujo continuo de información esencial entre la organización y el trabajador (Muñiz, 2001).

Por su parte, la Comunicación Externa es una herramienta estratégica imprescindible dentro de cualquier organización para asegurarse un buen posicionamiento en el mercado. A través de ella se acerca la imagen, valores y objetivos al público externo

que aporten identidad diferenciadora a la marca (Muñiz, 2001). El objetivo de ambas es colaborar en alcanzar los niveles de rentabilidad previstos (Castro, 2007).

Es imprescindible que exista una coherencia entre ambas ramas de la comunicación corporativa, aunque sean fuerzas tan contradictorias. De acuerdo con Castro (2007) esa coherencia significa que los mensajes internos, que son considerados los objetivos a alcanzar, se transforman en las razones externas que sirven para convencer al mercado y, a su vez, lograr los resultados empresariales previstos. Es decir, las mismas ideas que se utilizan para motivar y organizar la empresa internamente, son las que se utilizan para convencer al público del producto o servicios que se ofrecen.

Finalmente, la coincidencia de los mensajes, transmitido con herramientas y de manera diferente, y los objetivos perseguidos dentro y fuera de la empresa, permiten ir en una misma dirección: el éxito (Castro, 2007).

Herramientas, canales y soportes comunicativos

Anteriormente comentábamos que tanto la Comunicación Interna como la Externa utiliza sus propias herramientas para lograr los objetivos marcados. El buen uso de estos instrumentos de trabajo es muy importante en todo el proceso para que la empresa consiga buenos resultados (Muñiz, 2001).

Hay varios eslabones esenciales para que la comunicación de una organización sea eficiente y de buenos resultados. Toda esa comunicación se gestiona en los gabinetes de comunicación. El papel tradicional de los gabinetes de Comunicación en las organizaciones es el de mantener una relación constante con los medios de comunicación y obtener de ellos una cobertura favorable tanto en medios tradicionales como en los medios digitales (Olabe, 2015). En definitiva, los gabinetes de Comunicación son entes comunicantes, y se apoyan en estructuras que permiten gestionar esa visibilidad a través de la comunicación. Y es que la comunicación es un factor estratégico para que las organizaciones alcancen sus objetivos (Olabe, 2015).

La Comunicación Interna nace como un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación (Andrade, 2005). Para

conseguir los objetivos y transmitir los valores de la organización se utilizan herramientas clásicas como los tabloneros informativos, telefonía, señalización, buzón de sugerencias, carta al personal...dependiendo del tipo de comunicación (Comunicación, 2014). La Comunicación Interna abarca gran variedad de modalidades, todas ellas importantes, como la comunicación ascendente (desde abajo a arriba en la jerarquía) y la descendente, donde destacan las herramientas citadas anteriormente (Andrade, 2005).

La sociedad está cambiando y lo está haciendo a una velocidad vertiginosa, el auge de las nuevas tecnologías ha facilitado y agilizado mucho la comunicación. A lo largo de los últimos años se ha detectado un importante cambio de actitud en el mundo empresarial e institucional ante el impacto de las tecnologías sociales 2.0 en sus entidades (Celaya, 2000). En la actualidad las organizaciones se benefician en gran medida del uso de las nuevas tecnologías, aumentando las posibilidades de transmitir con mayor rapidez y volumen dentro de la organización, todo gracias a la Intranet. Esta herramienta aporta grandes ventajas, entre ellas, su capacidad de conectar a una sola red a todos los empleados, creación de grupos de trabajo virtuales o incluso la reducción de costes informáticos (Díaz, et al, 2006).

Por su parte, la Comunicación Externa usa el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos. En la actualidad la publicidad ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir un mensaje en el mercado (Muñir, 2001). Son muchas las herramientas que la comunicación pone a disposición y que bien usadas pueden aportar importantes ventajas adaptándolas al target del producto o servicio: Marketing directo, relacional, relaciones públicas, patrocinio internet...aspectos que han hecho realidad conceptos como interactividad, personalización, etc y que al mismo tiempo están creando nuevas oportunidades para las organizaciones y los profesionales (Muñir, 2001).

La comunicación exterior de una organización se puede definir como el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a proyectar una imagen favorable de esta, así como promover actividades, productos o servicios (Con tu negocio, 2012). De esta manera, y coincidiendo con Muñir (2001) el éxito o fracaso de una organización va a depender en gran medida de la imagen que se proyecte tanto al exterior como hacia el interior, provocando una opinión o valoración externa e internamente. A través de las Relaciones Públicas se busca un posicionamiento en el terreno de la imagen, sin

embargo la herramienta que se está imponiendo con mucha fuerza en el mercado es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Muñir, 2001). Es esencialmente un concepto con arreglo al cual las organizaciones deciden voluntariamente contribuir a mejorar la sociedad y un medio ambiente más limpio (García, 2009).

Poco a poco se está introduciendo un concepto que abarca todas las nuevas formas de comunicación entorno a Internet, lo que Salas (2002) denomina *comunicación mix*. Todo nace de la propia evolución de los mercados en las sociedades desarrolladas, en donde la búsqueda de una relación más directa y sólida entre la organización y su público es la base de todo un completo desarrollo de técnicas de comunicación que nacen a partir del marketing directo (Salas, 2002).

En el entorno digital en general existen miles de herramientas, desde los blogs corporativos en los que se interactúan de manera más amplia con el público, a las redes sociales corporativas que aumentan el *engagement* (Muñir, 2001) Hoy en día las redes sociales son los verdaderos protagonistas para realizar un intercambio dinámico y activo entre personas, grupos o instituciones, con unas necesidades concretas y ganas así protagonismo y posicionamiento (Muñir, 2001) Las principales redes sociales son *Twitter, LinkedIn, Youtube, Google y Facebook*. De acuerdo con Olabe (2012), los actuales departamentos de comunicación conciben, gracias a las herramientas de comunicación ligadas a internet, que la relación de las instituciones con sus targets no pasa por los medios de comunicación tradicionales, ya que pueden operar en los espacios de la web social en los que normalmente esos públicos reciben información.

Es cierto y necesario que la Comunicación Interna y Externa deben estar perfectamente sincronizadas y alienadas hacia un objetivo común, es decir, conseguir la meta de la organización (Andrade, 2005).

Estos cambios en la comunicación implica la adaptación a nuevos medios de interacción, nuevos canales, soportes y plataformas online, que provocan una fragmentación de las audiencias. Los actos de comunicación de las organizaciones vienen seguidos de planes de comunicación en los que se debe contemplar entre sus objetivos el *feedback* con el usuario y no solo la promoción del producto o servicio (Olabe, 2012).

En España desde principios del siglo XXI, se ha desarrollado un modelo comunicativo que implementa su mix de comunicación online y offline (Olabe, 2015). Anteriormente se ha hecho referencia al concepto Comunicación Mix de Salas (2002), de acuerdo con él, el objetivo de este tipo de comunicación es crear y construir una marca y consolidarla a través de nuevos medios electrónicos multimedia al mismo tiempo que se combinan con los medios convencionales u offline. La información se suministra desde la web y también se encuentra en tabletas y soportes móviles lo que favorece a la bidireccionalidad de los mensajes y a su vez el feedback con los públicos, todo ello sirve para obtener información nueva para crear las estrategias comunicativas de la organización (Olabe, 2015).

Actualmente, las organizaciones se ven influenciadas por internet y sus diferentes plataformas, pero la estructura y funciones de sus diferentes departamentos se fundamentan en modelos comunicativos basados en la convivencia de acciones tradicionales especialmente en la *publicity* y las Relaciones Públicas con las características de la Web 2.0 (Olabe, 2012). El uso de estas herramientas debe realizarse aprovechando los conocimientos que se han adquirido cuando la gestión comunicativa se realizaba con técnicas, acciones y herramientas offline (Olabe, 2012). Para Salas (2002) esta comunicación mix realiza *branding*, combinación de soportes online y offline para crear y mantener una marca. Y apunta que es una acción inacabada y por lo tanto está en permanente continuidad, característico de la comunicación empresarial en la web.

Comunicación Corporativa en el deporte

La comunicación tradicional ha ido adaptándose a los nuevos tiempos y a los avances de cada época. Se puede considerar como el inicio de la transformación global hacia la profesionalización el primer gran acontecimiento deportivo en España, el Mundial del 82 (Sarahuja Peris, 2013). Pero no es hasta una década después cuando se puede decir que la dirección de comunicación y marketing tal y como se entiende en la actualidad nace. Sin embargo, la comunicación de ciertas áreas se ha quedado un poco más rezagadas y es ahora cuando está intentando dar pasos agigantados para modernizarse, en este caso se habla, de la comunicación ligada al deporte (Ginesta, 2010).

Desde la aparición de los medios de comunicación se han producido audiencias masivas en las competiciones deportivas y la gran huella de los medios de comunicación deportiva está creciendo cada vez más (Andrew C, 2010). Las organizaciones han pasado a crear y gestionar sus informaciones a través de multiplataforma de medios, con el objetivo de reducir las informaciones editadas por los medios tradicionales (Olabe, 2015). Internet, ha sido el causante del cambio del deporte en muchos aspectos. La llegada de esta nueva herramienta de comunicación ha traído consigo la inmediatez, ya sea para conocer una noticia de última hora o presenciar un evento en vivo (Andrew C, 2010 p.23).

Herramientas de la comunicación en las organizaciones deportivas

Como resultado de este nuevo entorno digital, las instituciones deportivas han desarrollado medios propios (web, Televisión digital, radio...) para hacer llegar sus mensajes de manera más directa a su público. Al mismo tiempo, se satisfacen todas las necesidades comunicativas de la entidad. (Ginesta, 2010). España en la actualidad, se caracteriza por la fragmentación de los medios a causa de del surgimientos de las TCI, los aficionados a un deporte no solo demandan información sino también incrementar vínculos emocionales con esa organización e incluso con los deportistas (Olabe, 2015). La relación entre plataformas como las redes sociales y deportistas es tan estrecha en los últimos años, que se le ha dado sentido a la gestión de la Marca Personal Deportiva (MPD), donde el deportista puede ser concebido como una pequeña empresa con el objetivo de rentabilizar el valor de su marca y al mismo tiempo la de la organización (Saborit, et al 2016). Esta comparativa nace del nuevo escenario del deporte donde cualquier deportista puede estar en contacto directo con sus públicos.

El deporte es uno de los temas más recurrentes en la sociedad actual, una simple búsqueda como es “sport” o “deporte” son de los buscadores más usuales y devuelven millones de páginas con ese término. Estos resultados muestran la cantidad de información disponible en Internet producida y dirigida a los aficionados, clubes, instituciones, atletas, federaciones... Todas estas fuentes tiene objetivos y públicos diferentes a los que hacer llegar sus mensajes (Joaquín Marín, 2009).

La mayoría de las instituciones actuales tiene una web corporativa gracias a los bajos costes que supone hacer y mantener este tipo de plataforma, la cual, es imprescindible en el actual modelo de negocio del deporte. Estamos de acuerdo con Ginesta (2010) en que los dos objetivos primordiales en cualquier deporte es “la expansión internacional de algunas (pocas) marcas y el refuerzo de la fidelidad de los aficionados” por ello cualquier entidad no puede correr el riesgo de no disponer de un canal de comunicación con infinidad de herramientas (servicios interactivos, tienda, área privada para los socios, archivo multimedia, enlaces a medios propios...).

Por ese motivo, es imprescindible y necesaria la figura de un *Community manager*. Toda organización que necesite gestionar, crear y moderar los diferentes grupos sociales en los que puedan estar interesados en internet, debe tener la figura del community manager (Muñiz, 2001) al igual que cualquier disciplina deportiva. Esta persona es sobre todo ojos y oídos de la organización en internet, debe crear vínculos afectivos, y hacer llegar la marca a los usuarios sin dejar de lado las necesidades de estos (Cobos, 2011). El uso de Internet beneficia al aficionado al estar informado en todo momento de la última información de su deporte favorito, producido por la entidad y con los valores que ésta tiene.

Mapa de públicos de las organizaciones deportivas

La evolución del departamento de Comunicación de las organizaciones está vinculada a otros aspectos que las empresas también son conscientes que interesan a sus públicos objetivos, que puede estar centrado la transparencia de la organización o una forma de transmitir valores (Olabe, 2009). En cualquier caso, la oportunidad de las organizaciones recae en la atracción que tiene respecto a sus públicos (Sanahuja, 2013). Por ello las organizaciones deportivas ya no solo se relacionan con los medios de comunicación sino que socios, peñas de aficionados, directivos y otras instituciones públicas y privadas se han convertido en los protagonistas y receptores de la identidad corporativa (Olabe, 2009).

Ante este panorama del posicionamiento de las TCI, los departamentos de comunicación de las organizaciones deportivas no comprenden todavía el potencial comunicativo que suponen estas herramientas para potenciar el mix de comunicación

on-line y off-line, anteriormente comentado, y el posicionamiento de la imagen corporativa de la organización en los públicos habituales o nuevos (Olabe, 2009), desaprovechando la oportunidad de reforzar su reputación e imagen.

El punto de inicio de esta investigación se centra en analizar la Tesis Doctoral de Manuel Damián Martín García: *Deporte y sociedad: los departamentos de prensa de las federaciones deportivas españolas*. Martín analiza el funcionamiento de la comunicación dentro de las grandes instituciones de las disciplinas existentes. El objetivo que del autor es descubrir porque hay disciplinas que destacan por encima de otras. Esta investigación apenas cuenta con trabajos previos, en palabras de Martín “Una investigación que abre la puerta a nuevos trabajos relacionados con esta temática”.

Para desarrollar esta tesis, Martín (2011) investigó acerca de la comunicación en las federaciones españolas lo cual fue difícil por la falta de trabajos previos, ya que, tan solo existen análisis centrados en el fútbol español. Este vacío en el marco de la comunicación, abre futuras líneas de investigación.



3. Metodología

En el caso de la presente investigación, se trata de obtener a través de diferentes métodos de recopilación de datos, elementos comunes sobre la gestión comunicativa de las federaciones de la Comunidad Valenciana. Por tanto, para llevar a cabo este trabajo se ha optado por una metodología cuantitativa, donde se han empleado dos herramientas: cuestionarios estructurados con preguntas cerradas a las federaciones autonómicas y un análisis en profundidad de las webs corporativas de las mismas.

El primer paso en esta investigación, fue diseñar un cuestionario con preguntas cerradas para obtener datos relevantes acerca de la gestión comunicativa de las federaciones. La aportación del cuestionario permite la comparabilidad de las respuestas y dar valor a una gran variedad de aspectos objetivos y subjetivos (Olabe, 2012). De este modo, se pretende analizar el grado de gestión comunicativa de las federaciones autonómicas. En este caso, se ha optado por enviar la encuesta por correo, ya que, es adecuada para conseguir datos cuantificables para ser interpretados en una estadística de masas (Heinemann, 2003). Utilizando esta vía, existe la ventaja que la persona encargada de cumplimentar el cuestionario, tiene más tiempo para meditar las respuestas y, además, de acuerdo con Anguita, et al (2003), este procedimiento de investigación tiene la posibilidad de obtener información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez.

La encuesta elaborada se envió a las cincuenta y ocho federaciones que tienen delegación en la Comunidad Valenciana. Dependiendo del caso y la organización de cada federación, las encuestas se dirigían a presidentes, secretarios, gerentes o directores de comunicación...El primer dato relevante de los resultados del cuestionario enviado (n=58), es la tasa de respuesta. Un 22 por ciento de las federaciones han cumplimentado el cuestionario, aportando datos relevantes en el desarrollo del trabajo de campo de esta investigación.

La segunda fase de este trabajo es el análisis de las páginas web de todas las delegaciones autonómicas. Este método se emplea para completar la primera vía de investigación. Actualmente, las nuevas tecnologías, y más concretamente internet, se han constituido como los medios más competentes para la interacción con el usuario, y la vía más asequible para conocer sus necesidades y expectativas, generando nuevas oportunidades de negocio (Baptista y Martínez. 2016). Las organizaciones necesitan

generar mensajes personalizado, porque no solo ha cambiado el escenario, sino que el usuario también tiene nuevas necesidades (Marketing directo, 2015).

A la hora de realizar el análisis, se han tenido en cuenta aspectos en cuanto a diseño, usabilidad, contenido, posicionamiento...que autores como Pastor (2010); Castelló (2011); Nielsen y Loranger (2006); Martín (2010) Moráquez y Perurena (2014) o Hassan (2007) califican de esenciales en una página web corporativa. La primera muestra de los portales corporativos de las federaciones, se recogió en noviembre de 2016, la segunda en el mes de mayo de 2017. En esta última, se comprobó que la web de la Federación de Deportes de Montaña estaba en construcción, por lo que los datos obtenidos en la primera muestra no eran reales. Las demás organizaciones mantenían casi al completo todos los elementos de la primera muestra obtenida.



4. Resultados

Análisis cuantitativo de la gestión de las organizaciones deportivas

1- Federaciones Deportivas Españolas y de la Comunidad Valenciana

Actualmente existen 64 federaciones deportivas en España. Veintiocho de ellas se encuentran dentro de los Juegos Olímpicos de Verano, dos a deportes incluidos en el programa de los Juegos Olímpicos de Inviernos, cinco a deportes incluidos en los Juegos Paralímpicos y el resto, veintinueve son deportes no olímpicos (Tabla1).

Clasificación de las federaciones deportivas españolas

Deportes Olímpicos de Verano	Deportes Olímpicos de Invierno	Deportes No Olímpicos
<ul style="list-style-type: none"> - Atletismo - Bádminton - Baloncesto - Balonmano - Boxeo - Ciclismo - Esgrima - Fútbol - Gimnasia - Golf - Halterofilia - Hípica - Hockey - Judo - Luchas olímpicas - Natación - Pentatlón Moderno - Piragüismo - Remo - Rugby - Taekwondo - Tenis - Tenis Mesa - Tiro con Arco - Tiro Olímpico - Triatlón - Vela - Voleibol 	<ul style="list-style-type: none"> -Deportes de hielo. -Deportes de invierno 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades Subacuáticas - Aeronáutica - Ajedrez - Automovilismo - Béisbol y Softbol - Billar - Bolos - Caza - Colombicultura - Colombófila - Espeleología - Esquí Náutico - Galgos - Karate - Kickboxing - Montaña y Escalada - Motociclismo - Motonáutica - Orientación - Pádel - Patinaje - Pelota - Pesca y Casting - Petanca - Polo - Salvamento y Socorrismo - Squash - Surf - Tiro al Vuelo
	<h4>Deportes Paralímpicos</h4> <ul style="list-style-type: none"> - Deportes para Personas con Discapacidad Física - Deportes para Personas con Discapacidad Intelectual - Deportes para Sordos - Deportes para Ciegos -Deportes para Personas con Parálisis Cerebral 	

Tabla1. Clasificación de las Federaciones Deportivas Españolas. Fuente: Elaboración propia.

La primera diferencia que encontramos a la hora de analizar las federaciones deportivas de la Comunidad Valenciana es que disminuye el número de federaciones que tienen delegación en esta comunidad con respecto a las federaciones de ámbito nacional. Son exactamente cincuenta y ocho federaciones, seis deportes menos que no tienen representación en la Comunidad Valenciana, (Polo Surf, Galgos, Fútbol Americano, Esquí Náutico y Deportes de Hielo).

Sin embargo, ciertos deportes tienen diferencias o hermanan varias disciplinas en una sola federación. Mientras que a nivel nacional existe una federación para cada uno de los deportes para personas con discapacidad, en la Comunidad Valenciana se agrupan en una sola, Deportes Adaptados. Ocurre lo mismo con los deportes de Triatlón y Pentatlón Moderno, que acoge el nombre de la Federación de Triatlón y deporte combinado en la Comunidad Valenciana. Por otro lado, encontramos la Pilota Valenciana que es una rama de la Pelota a nivel nacional y Tiro a Vuelo que recibe el nombre de Federación de Tiro y arrastre. Por último, hay una federación, Deportes Aéreos, que no tiene delegación nacional pero sí en la Comunidad Valenciana, que la integra varias disciplinas (Tabla 2)

Diferenciación entre Federaciones Españolas y de la Comunidad Valenciana

Federaciones Españolas	Federaciones Comunidad Valenciana
Deportes para Personas con Discapacidad Física Deportes para Personas con Discapacidad Intelectual Deportes para Sordos Deportes para Ciegos Deportes para Personas con Parálisis Cerebral	Deportes Adaptados
Pelota	Pilota Valenciana
Triatlón Pentatlón Moderno	Triatlón y deporte combinado
Tiro al Vuelo	Tiro y arrastre
X	Deportes aéreos

Tabla 2. Diferenciación entre Federaciones Españolas y de la Comunidad Valenciana. Fuente: Elaboración Propia

2. Federaciones analizadas

El primer dato relevante que desvela la investigación de las cincuenta y ocho federaciones de la Comunidad Valenciana es la tasa de respuesta, un 22 por ciento de las federaciones han contestado a la encuesta enviada para la obtención de datos relevantes en el desarrollo del trabajo.

Federaciones que han participado

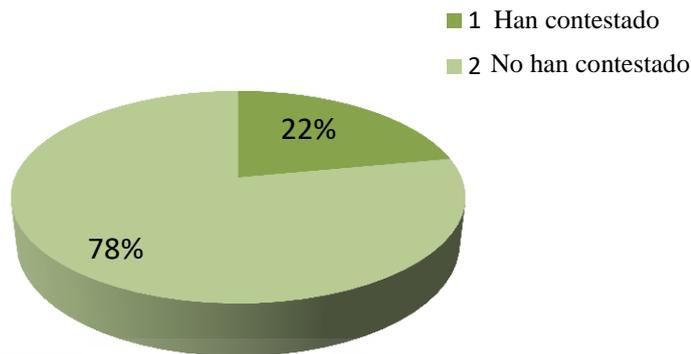


Gráfico1. Federaciones que han participado. Fuente: elaboración propia

Tres de las federaciones que han contestado, Deportes Adaptados, Deportes de Orientación y Pilota Valenciana, no han cumplimentado las preguntas de la encuesta enviada. Las dos primeras federaciones por no tener un departamento dedicado a la Comunicación y la Federación de Pilota Valenciana por estar en proceso electoral. Sin embargo la Federación de Deportes Adaptados si ha aportado los datos básicos de la Federación (Año de creación, número de federados y deportes incluidos en esa disciplina).

3. Existencia de departamentos de Comunicación

Al analizar las respuestas de las federaciones que han participado, obtenemos un dato que conviene destacar. El 54 por ciento de las delegaciones tienen un departamento propio dedicado a la Comunicación (Gráfica 2). Por lo contrario, el 31 por ciento de

estas carece de un departamento con esas características. Dichas federaciones justifican este hecho por la falta de presupuesto o porque las labores de comunicación las desarrolla personal propio encargado de otras áreas. Por último, el 15 por ciento restante son federaciones que por un motivo u otro no han respondido al cuestionario, no se tiene constancia si poseen departamento de Comunicación o no.

Departamentos de Comunicación

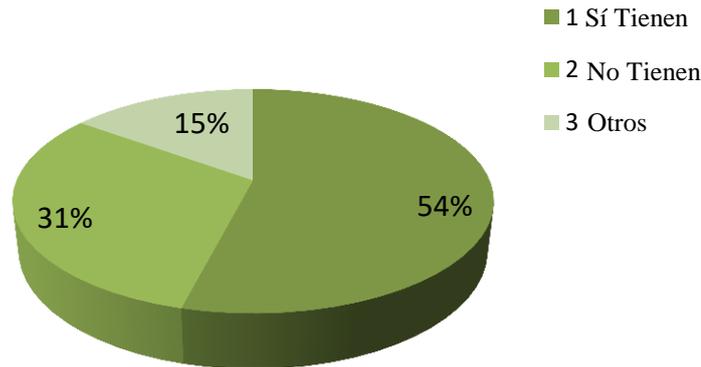


Gráfico 2. Departamentos de Comunicación. Fuente: elaboración propia

En el caso de la Federación de Deportes de Orientación que carece de un departamento de Comunicación, el responsable de la información entrante y saliente de la misma, es la secretaria general con la supervisión del presidente y la junta directiva de la misma. En otro caso, la Federación de Deportes Adaptados y la Federación de Rugby que tampoco goza de departamento como tal, es el mismo personal el que compagina la comunicación con otras áreas como se ha comentado anteriormente.

4. Año de creación de las federaciones

Hay que hacer especial mención al año de creación de las federaciones, la más temprana en formarse fue la Federación de deportes de Montaña, en el año 1953 que se fundó incluso antes de constituir el Consejo Superior de Deportes (año 1997). Por esos años, se empezaba a construir en la Comunidad Valenciana la Federación de Jocs y Esports

Tradicionals (año 1996), la delegación que más tardó en consolidarse. Las demás federaciones fueron surgiendo a partir de los años ochenta (Tabla 3).

Año de creación de las federaciones de la Comunidad Valenciana

Federación	Año de creación de la Federación
Automovilismo	Años 60
Balonmano	1985
Colombicultura	1984
Deporte de Montaña	1953
Jocs i Esports Tradicionals	1996
Patinaje	1980
Tenis Mesa	1987

Tabla 3. Año de creación de las Federaciones de la Comunidad Valenciana. Fuente: Elaboración propia

5. Número de miembros del departamento de Comunicación

A la hora de analizar el tamaño del departamento de Comunicación y comprobar la capacidad de gestión que disponen, se puede deducir por el número de personal encargado de este servicio. Todas las federaciones participantes coinciden en que el cometido de sus departamentos de Comunicación lo dirigen entre 1 y 5 personas (Gráfica 3)

Número de miembros en las Federaciones

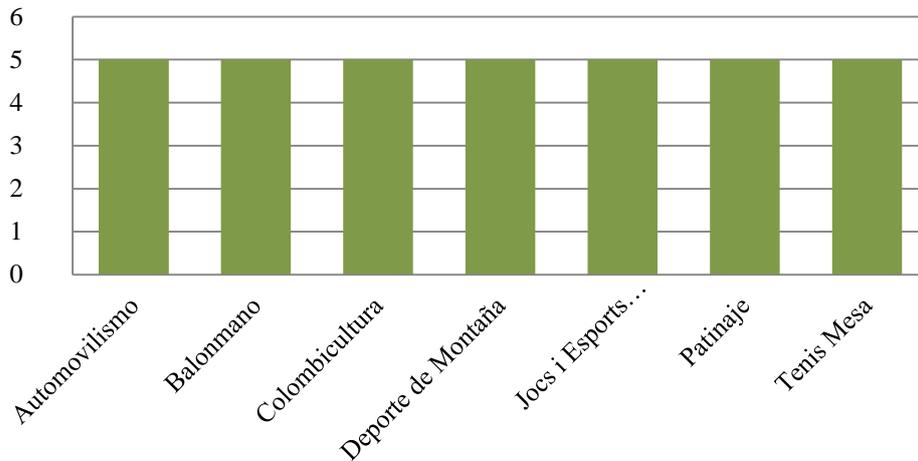


Gráfico 3. Número de miembros del Departamento de Comunicación. Fuente: Elaboración propia

6. Funciones del departamento de comunicación

En la encuesta recogida se refleja que en varias de las federaciones son el propio personal, ya sea el presidente, gerente o el mismo gabinete quien se encarga de generar contenido. Sin embargo, las Federaciones de Deportes de Montaña, Jocs i Esports Tradicionals y Tenis Mesa dejan esa labor en manos de colaboradores.

Entre las funciones de las siete federaciones con departamento, destaca que prácticamente todas contemplan la función digital como imprescindible, salvo la Federación de Jocs i Esports Tradicionals y Tenis Mesa que únicamente realizan acciones internas. Como se puede comprobar en la tabla 4 el departamento de la Federación de Automovilismo integra todas las funciones. Resulta interesante destacar que las Federaciones de Jocs i Esports Tradicionals, Patinaje y Tenis Mesa no realicen ninguna acción externa con los medios tan cotidianos que hay actualmente. Hay que mencionar que la segunda federación puede desarrollar indirectamente acciones externas desde su web corporativa por ejemplo.

Funciones de los departamento de Comunicación

Federación	Funciones
Automovilismo	Interna, Externa, de Crisis, Digital, Protocolo y Relaciones Públicas
Balonmano	Interna, Externa y Digital
Colombicultura	Externa, Digital, Protocolo y Relaciones Públicas
Deporte de Montaña	Interna, Digital
Jocs i Esports Tradicionals	Interna
Patinaje	Digital
Tenis Mesa	Interna

Tabla 4. Funciones de los departamentos de Comunicación. Fuente: Elaboración propia

7. Responsable de Departamento de comunicación

Para gestionar comunicativamente una organización es imprescindible que exista un grupo o persona responsable que dirija las acciones comunicativas para hacer llegar mensaje, objetivos y valores de la organización a su público (Sotelo, 2004: 47). Tras la encuesta realizada, se aprecia que el 72% de las federaciones con departamento sí que disponen de un responsable (Gráfico 4).

Existencia de un responsable del Departamento

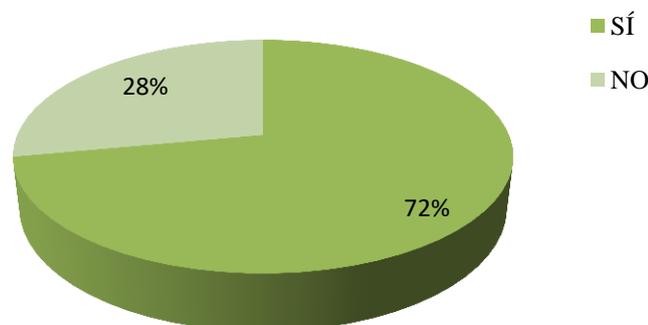


Gráfico 4. Existencia de un responsable del Departamento de Comunicación. Fuente: elaboración propia

Son sencillos los motivos del 28% de las federaciones que tienen departamento y dicen no necesitar un responsable que lleve la comunicación de la organización. Por parte de la Federación de Colombicultura, es el presidente quien responde por las acciones de su organización. En el caso del departamento de la Federación de Jocs i Esports Tradicionals, son sus colaboradores los que gestionan la comunicación. Y como dato a destacar, solo la Federación de Automovilismo deja en manos externas la responsabilidad del departamento. Sin embargo, la mayoría de las federaciones (78%) disponen de la figura del dircom en la que recaen multitud de actividades institucionales, internas y externas (Freixa, 2004).

8. Funciones de los responsables del departamento de comunicación

Como responsable de la comunicación de las federaciones, asumen funciones y tareas para cumplir los objetivos marcados (Freixa, 2004). La Federación de Deportes de Montaña es quien más responsabilidad deja en el personal del departamento a la hora de gestionar la comunicación, como se puede observar en la tabla 5, mientras que la Federación de Automovilismo solo crea acciones externas.

Funciones del responsable del departamento de Comunicación

Federación	Funciones
Automovilismo	Externo
Balonmano	Gabinete de Prensa
Deporte de Montaña	Gabinete prensa, Director de comunicación, portal corporativo, Com. Interna, Com. Intermedia y publicidad
Patinaje	Gabinete de Prensa, Portal Corporativo, Comunicación Corporativa.
Tenis Mesa	Comunicación Interna

Tabla 5. Funciones del responsable del departamento de Comunicación. Fuente: Elaboración propia

9. Presupuesto anual para la comunicación

En la encuesta recogida se contempla que, algunas federaciones justifican la falta de un departamento por el bajo presupuesto destinado a la comunicación. El 43% de las federaciones sí cuentan con presupuesto para esta área, por el contrario, un 14% no puede hacer frente a los gastos de las acciones comunicativas al carecer de presupuesto. Por último, y como muestra el gráfico 4, el 43% restante ha decidido no contestar a la pregunta planteada en relación al presupuesto.

Presupuesto para la comunicación

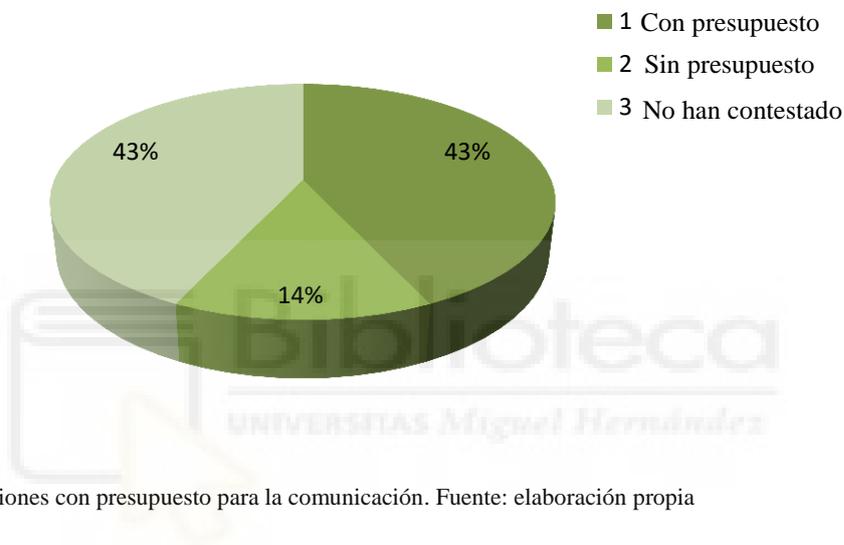


Gráfico 5. Federaciones con presupuesto para la comunicación. Fuente: elaboración propia

Si hablamos de la cuantía, la Federación de Tenis mesa es la que menos presupuesto tiene, menos de mil euros anuales. Sin embargo, la Federación de Automovilismo dispone entre cinco mil y diez mil euros para desarrollar acciones comunicativas. En un plano intermedio está la Federación de Patinaje que habilita entre mil y cinco mil euros del presupuesto anual para el departamento de Comunicación (Tabla 6).

Presupuesto destinado al departamento de Comunicación

Federación	Presupuesto
Automovilismo	5.000-10.000€
Patinaje	1.000-5.000€
Tenis Mesa	Menos de 1.000€

Tabla 6. Presupuesto destinado al departamento de Comunicación. Fuente: Elaboración propia

10. Mapa de públicos de las federaciones de la Comunidad Valenciana

A la hora de diseñar un plan de comunicación es necesario tener claro un mapa de públicos a los que dirigir el mensaje de la organización, ya que, condicionará la estrategia a seguir (Alameda, 2004). El 86% de las federaciones con departamento centra su gestión comunicativa en sus federados. Incluso una de las federaciones, Tenis mesa, centra su estrategia únicamente en los federados (Tabla 5).

La Federación de Balonmano y la Federación de Patinaje sitúan en segundo lugar de sus públicos a los aficionados, mientras que la Federación de Automovilismo antepone como público a los medios de comunicación que a los propios aficionados.

Las demás federaciones varían el orden de clasificación, por ejemplo, en la Federación de Deportes de Montaña, la comunicación gira entorno a su organización, es decir, tiene como *tagets* a sus federados, clubes, otras federaciones y los deportistas de montaña, dejando en segundo plano a los medios de comunicación o el público en general.

Clasificación de los públicos objetivo de las federaciones

Federación	Clasificación de los públicos
Automovilismo	1. Federados 2. Medios de comunicación 3. Aficionados
Balonmano	1. Federados 2. Aficionados 3. Público en general
Colombicultura	1. Federados 2. Público en general
Deporte de Montaña	1. Federados 2.Clubes 3.Federaciones 4. Deportistas de montaña

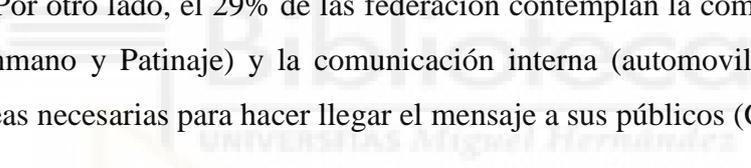
Jocs i Esports Tradicionals	
Patinaje	1. Federados 2. Aficionados 3. Instituciones 4. Público
Tenis Mesa	1. Los Federados

Tabla 7. Clasificación de los públicos. Fuente: Elaboración propia

11. Acciones comunicativas de las federaciones

Para que exista una comunicación eficiente entre la organización y su público o público objetivo, se deben plantear de manera coherente una serie de acciones comunicativas que lleguen sin interferencias a su receptor (Fernández del Moral, 2004). De las federaciones analizadas un 43% de ellas integran las relaciones externas (Automovilismo, Balonmano y Colombicultura) y la relaciones con los medios de comunicación (Automovilismo, Balonmano y Patinaje) entre sus acciones comunicativas. Por otro lado, el 29% de las federación contemplan la comunicación del producto (Balonmano y Patinaje) y la comunicación interna (automovilismo y Tenis mesa) como tareas necesarias para hacer llegar el mensaje a sus públicos (Gráfica 6).

Por último, las acciones de lobby y comunicación de crisis son las menos comunes dentro de los gabinetes de comunicación de las federaciones analizadas, solo un 14% de ellas hacen uso de estas estrategias.



Acciones comunicativas



Gráfico 6. Acciones comunicativas. Fuente: elaboración propia

12. Herramientas comunicativas

En el punto anterior se contemplan las acciones que las diferentes federaciones llevan a cabo para mejorar la comunicación con sus *tagets* pero para ello son necesarias ciertas herramientas. Hay organizaciones que no hacen uso de muchos de los instrumentos que tienen a disposición, como la Federación Jocs i Esports Tradicionals o la de Tenis Mesa que usan tan solo tres herramientas, coincidiendo en una de ellas, la web corporativa (Tabla 8).

Herramientas empleadas en las acciones comunicativas

Federación	Herramientas
Automovilismo	Ruedas de prensa, comunicados de prensa, relaciones informativas con los medios, concertación de entrevistas, reportajes, comunicados internos, web corporativa y blog
Balonmano	Comunicados de prensa, Correo electrónico y Web corporativa
Colombicultura	Cartas, Intranet, Correo electrónico y web corporativa
Deporte de Montaña	Buzón sugerencias, base de datos, Cartas, Intranet, Web corporativa
Jocs i Esports Tradicionals	Cartas, Correo electrónico, Web Corporativa
Patinaje	Comunicados de prensa, relaciones informativas con los medios, Intranet, correo electrónico y Web corporativa
Tenis Mesa	Comunicados Internos, Intranet y Web corporativa

Tabla 8. Herramientas de las acciones comunicativas. Fuente: Elaboración propia

Todo lo contrario ocurre con la Federación de Automovilismo, que emplea las ruedas de prensa, comunicados de prensa, relaciones informativas con los medios, concertación de entrevistas, reportajes, comunicados internos, web corporativa y blog para tener una comunicación efectiva y fluida con su público.

En algunas federaciones conviven herramientas tradicionales con las nuevas tecnologías como en la Federación de Colombicultura que hacen uso de cartas y al mismo tiempo correo electrónico o la intranet para hacer llegar sus acciones comunicativas (Tabla 8).

13. Uso del portal corporativo en las federaciones

Todas las federaciones analizadas tienen una web corporativa como herramienta para poder informar y comunicarse como se aprecia en el apartado anterior, pese a eso cada federación le da un uso diferente. De las tres opciones presentadas en la encuesta con respecto a este tema (Herramienta de Comunicación externa, interna y marketing), el 14% utiliza las tres herramientas propuestas, el 43% hace uso de dos de ellas y el otro 43% solo usa el portal corporativo para un único fin, como se observa en el gráfico7.

Uso del portal corporativo

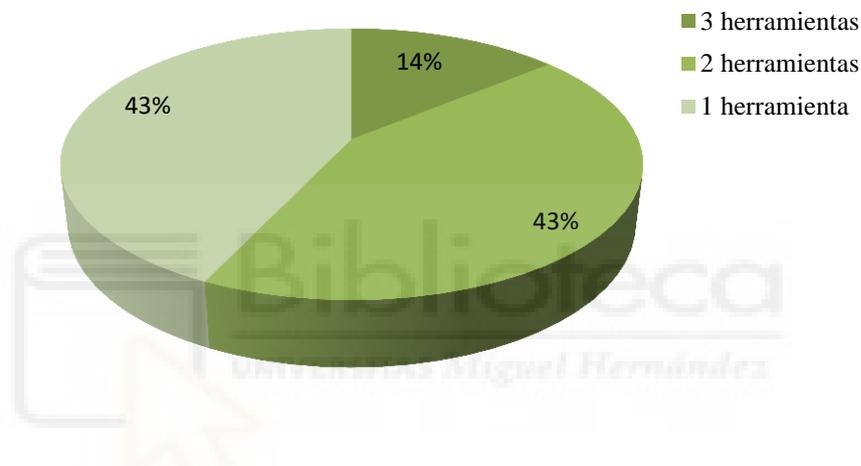


Gráfico 7. Uso del portal corporativo. Fuente: elaboración propia

La única federación que emplea el portal corporativo como herramienta para la comunicación externa, interna y el marketing es la Federación de Automovilismo. Por su parte las Federaciones de Balonmano, Deportes de Montaña y Tenis mesa lo usan para mejorar su comunicación externa e interna. Y aquellas federaciones que solo hacen uso de la web corporativa como una única herramienta, son la Federación de Colombicultura, de Patinaje y de Jocs i Esports Tradicionals (Tabla 9).

Herramientas del uso del portal corporativo

Federación	Herramientas
Automovilismo	Herramienta de Comunicación Externa, Interna y Marketing
Balonmano	Herramienta de Comunicación Externa e Interna
Colombicultura	Herramienta de Comunicación Externa
Deporte de Montaña	Herramienta de Comunicación Externa e Interna
Jocs i Esports Tradicionals	Herramienta de Comunicación Interna
Patinaje	Herramienta de Comunicación Externa
Tenis Mesa	Herramienta de Comunicación Externa e Interna

Tabla 9. Herramientas del uso del portal corporativo. Fuente: Elaboración propia

14. Actualización del portal corporativo

Los web *site* corporativos se han convertido en un canal de comunicación fundamental en la actual vida cotidiana, donde las organizaciones interactúan con su entorno de manera inmediata (Peñalva, 2004), por ello, es imprescindible la constante actualización del portal. De los datos obtenidos, solo tres federaciones actualizan su portal varias veces al día. Otras dos, lo hacen una vez al día y solo una federación renueva la información de la web semanalmente. Sin embargo, la Federación de Jocs i Esports Tradicionals, actualiza el contenido de su portal según la información que pueden generar (Gráfico 8).

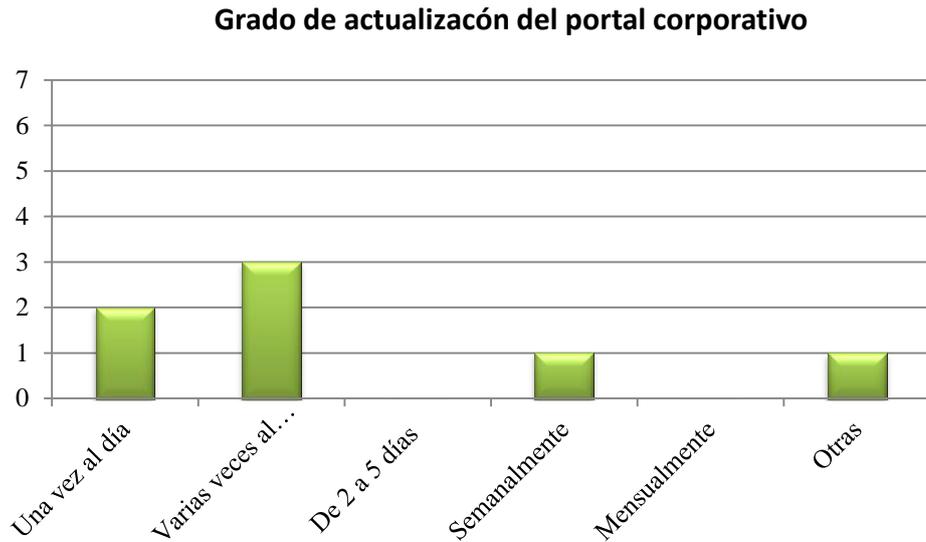


Gráfico 8. Actualización del portal corporativo. Fuente: elaboración propia

15. Uso de las TICs en las acciones comunicativas con los medios de comunicación

Ciertas federaciones siguen siendo reacias a incorporar nuevas herramientas de comunicación. El 57% de las organizaciones analizadas sí usan las nuevas tecnologías en su trabajo diario con los medios de comunicación, mientras el 43% restante no ha contestado a la pregunta planteada en la encuesta, puede que sí que hagan uso de esas herramientas o no (Gráfico 9).

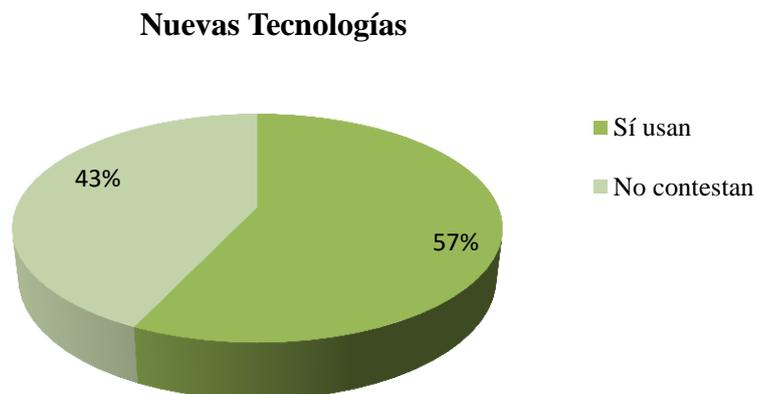


Gráfico 9. Uso de nuevas tecnologías con los medios de comunicación. Fuente: elaboración propia

Entre los mecanismos más utilizados está la App de la federación, (Federación de Automovilismo, Balonmano y Patinaje). Otra de las herramientas que utilizan las federaciones para mantener contacto hacer llegar contenido a los medios de comunicación son las redes sociales, utilizadas por la Federación de Balonmano y la Federación de Deportes de Montaña. Como se puede apreciar en la tabla 10, la Federación de Balonmano es la que más uso da a las nuevas tecnologías e incluso incorpora las retransmisiones en *streaming*, herramienta con características aún por explotar.

Clasificación de las nuevas tecnologías

Federación	Nuevas Tecnologías
Automovilismo	App de la federación
Balonmano	App de la federación, Canal de Youtube, Retransmisiones en <i>streaming</i> y Redes sociales
Colombicultura	
Deporte de Montaña	Redes sociales
Jocs i Esports Tradicionals	
Patinaje	App de la federación
Tenis Mesa	

Tabla 10. Clasificación de las nuevas tecnologías. Fuente: Elaboración propia

Análisis de las webs corporativas de las organizaciones deportivas

El análisis de contenido es una técnica usada para la captación sistemática e interpretación de textos, fotos, películas... (Rodríguez et al, 2010). En este caso el objeto es comprobar si las web corporativas de las diferentes federaciones incorporan aspectos claves en cuanto a diseño, usabilidad, contenido, etc. Su finalidad primaria es la medición con la que posteriormente se interpretarán los datos en su conjunto.

Atrás quedó el diseño web corporativo, hoy día han cambiado mucho las cosas, los portales corporativos actuales se adaptan a criterios SEO, diseño *responsive* y estrategias de contenidos (Pedraza et al 2013). A partir de los distintos conceptos que toda web corporativa debe incluir (Pastor, 2010; Castelló, 2011; Nielsen y Loranger, 2006; Martín, 2010; Moráguez y Perurena, 2014 o Hassan, 2007), hemos establecido las siguientes unidades de análisis y categorías a la hora de analizar los portales corporativos de las federaciones de la Comunidad Valenciana:

- Diseño:
 - Secciones fundamentales
 - Diseño *responsive*
 - APP
- Usabilidad:
 - Rapidez de aprendizaje
 - Eficiencia en su uso
 - Capacidad de recuerdo
 - Grado de propensión al error
 - Apreciación de los usuarios
- Optimización SEO:
 - Dotar a un sitio o página web de la máxima visibilidad en Internet.
- Conexiones 2.0:
 - Perfil RSS
 - Botón para compartir
 - Comentarios

- Widgets para compartir contenido

- Contenido:
 - Contenido institucional: información general sobre la federación, clubes...
 - Contenido deportivo: información específica de clasificaciones, torneos, rankings... información hacia el federado
 - Contenido Genérico: se refiere a información que no sea de la institución pero que esté relacionado con ella (federación nacional, víctimas deportivas, papel de la mujer...)
 - Enlaces de interés

- Contacto:
 - Incluir formulario de contacto
 - Visibilidad optima
 - Campos para cumplimentar (nombre, email y comentario)

- Sala de prensa:
 - Potenciar la relación con los medios de comunicación facilitándoles el trabajo, incluyendo todos los canales de información y contenidos (noticias, notas de prensa, *streaming*, RSS, fotos, videos...)

1. Webs corporativas de las federaciones

A la hora de analizar los portales de las cincuenta y ocho federaciones de la Comunidad Valenciana, se observa que, el 98% de ellas tienen un portal corporativo donde generar contenido (Gráfico 10). Entre estas, está la Federación de Deportes de invierno, que sí ofrece este servicio pero actualmente están actualizando y mejorando sus contenidos.

Federaciones con web corporativa

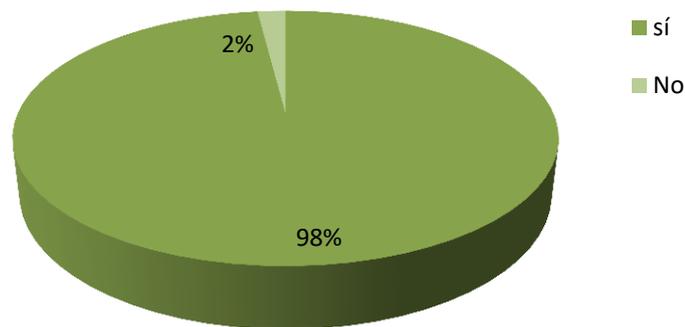


Gráfico 10. Federaciones con web corporativa. Fuente: elaboración propia

2. Arquitectura de la Información en la web

El concepto de Arquitectura tal y como cotidianamente se conoce hace referencia al diseño, construcción y distribución de espacios de la manera más armónica posible de edificios, espacios públicos... ese concepto se puede adaptar al mundo de Internet. Por lo tanto, la “Arquitectura de la Información” en la web provoca algo similar; Crea espacios llenos de contenido de acceso sencillo y que estén relacionados entre sí, facilitando, de esta manera, la búsqueda por parte del usuario (Pastor, 2010).

En el diseño de la estructura de la información de los portales corporativos hay categorías que son esenciales y ayudan en todos los aspectos al usuario (Pastor, 2010). Tras el estudio realizado, y como se puede apreciar en el gráfico 11, el 96% de las federaciones incluyen en el menú principal de su web el apartado de “página de inicio” y un 93% dedica una sección a dar a conocer información relevante sobre su federación (historia, junta directiva, estatutos...).

Secciones en el menú inicial de la web

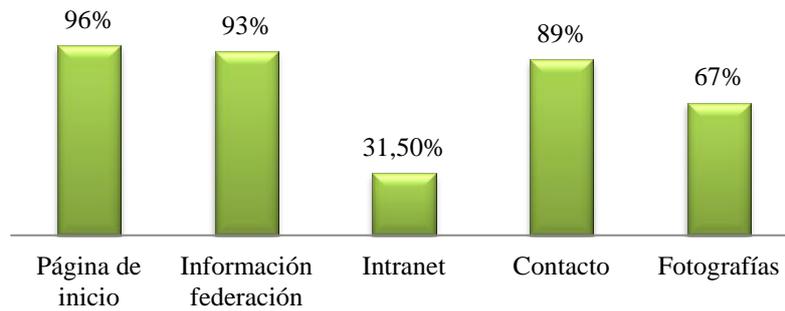


Gráfico 11. Secciones en el menú inicial de la web. Fuente: elaboración propia

Uno de los elementos más novedosos que ha aportado las nuevas tecnologías para mejorar y potenciar la comunicación interna de las organizaciones en la red, es la Intranet (Castillo, 2004). De las cincuenta y siete federaciones solo el 31,5% dispone de esta herramienta en su página web. Por el contrario, el 89% de las federaciones poseen la sección de “Contacto” en el menú principal de la web, de esta manera, colaboran en una buena usabilidad del portal corporativo (Gráfico 11).

3. Usabilidad de las webs corporativas

De acuerdo con Nielsen y Loranguer (2006), la usabilidad es una característica fundamental que mide el grado de rapidez y facilidad para usar una página web por un usuario común. Al mismo tiempo, es una herramienta que consigue que los propios deportistas o aficionados, en este caso, visiten, aprovechen y regresen de nuevo al sitio web.

De igual modo ocurre con el portal de las federaciones, el 96% de las webs simplifican los aspectos estéticos, dan libertad al usuario, ofrecen entornos más flexibles y eficientes... como se observa en el gráfico 12, aplican criterios para que el diseño de las webs corporativas se beneficie de la usabilidad (Pastor, 2010).

Usabilidad de los portales corporativos

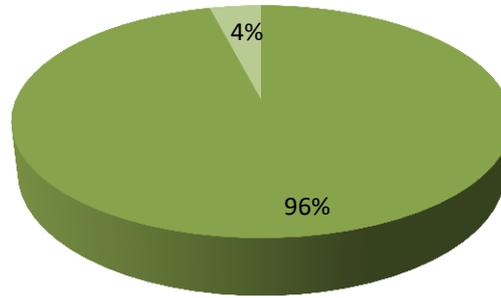


Gráfico 12. Usabilidad de los portales corporativos de las federaciones. Fuente: elaboración propia

4. Posicionamiento web de las federaciones

El concepto de posicionamiento juega un papel fundamental como herramienta que facilita destacar el sitio web, de manera que aparezca entre las mejores posiciones de las páginas de resultados de los motores de búsqueda (Moráguez y Perurena, 2014). Para el éxito de esta característica es necesaria la fusión de elementos tan importantes como la accesibilidad, usabilidad o visibilidad. Como resultado, el 98% de las federaciones tienen un posicionamiento óptimo en los buscadores.

La única federación que necesita mejorar en términos de posicionamiento es la Federación de Petanca. El enlace que aparece es de una página externa para diseñar una web. El problema es, la falta de imagen corporativa al estar ligada a otro portal.



Imagen 1. Captura de la web de la Federación de Petanca de la Comunidad Valenciana Fuente: elaboración propia

5. Conexión 2.0

La aparición de Internet como medio y el posterior uso/abuso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han supuesto cambios en la concepción general de la comunicación (Castelló, 2011). El crecimiento de Internet como medio de comunicación ha hecho que cualquier organización evolucione e incorpore los nuevos espacios de la Web 2.0 (blogs, vídeos, redes sociales online...) a sus estrategias comunicativas (Castelló, 2010).

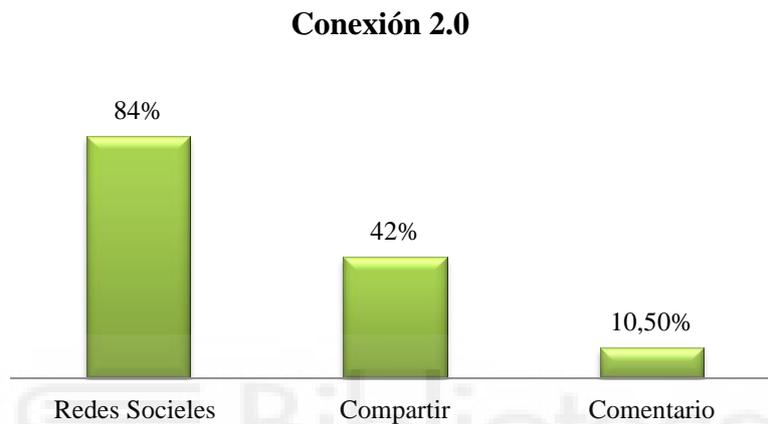


Gráfico 13. Herramientas de la Web 2.0 que usan las federaciones. Fuente: elaboración propia

Tras el análisis de las herramientas que emplean las federaciones en sus portales corporativos para interactuar con el usuario, se observa que, el 84% de ellas hacen uso de las redes sociales. El 42% ofrece la opción de compartir algún documento, noticia... a través de sus plataformas sociales y el 10.5% de las federaciones contempla la posibilidad de dejar un comentario en las entradas publicadas (Gráfico 13).

Sin embargo, no todas las federaciones permiten hacer uso de estas tres herramientas. Mientras que el 84% de las federaciones hace uso de las RSS, como se ha comentado antes, el 16% restante no tiene widgets de los perfiles sociales que aporten valor al sitio web como se aprecia en el gráfico 14. Como dato a destacar, de todas las federaciones que componen ese 16% sin redes sociales, no hay ninguna que ofrezca el servicio de “compartir” o “comentario”. Solo las federaciones de Automovilismo, Ciclismo, Motonáutica y Tenis Mesa, generan contenidos a través de los perfiles sociales y las opciones de compartir y comentar entradas publicadas por la organización.

Uso herramientas 2.0

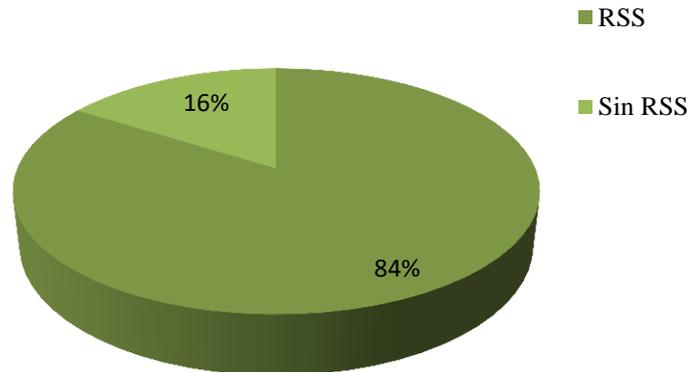


Gráfico 14. Uso de herramientas 2.0. Fuente: elaboración propia

6. Clasificación del contenido web

Internet, se ha convertido en un canal necesario en la comunicación. Dada su peligrosa ambigüedad, se debe procurar establecer y desarrollar herramientas dirigidas a mantener de manera estable un diálogo con el usuario, facilitarle el uso y ofrecer contenido sencillo del sitio web (Peñalva, 2004).

Este nuevo medio y sus características obligan a ser concisos, precisos, creativos y organizado en el contenido que se presenta (Martín, 2011). Dado que, hay que tener siempre presente a quién nos dirigimos y adaptar el lenguaje, tono y vocabulario utilizado al usuario (Hassan, 2007). Todas las federaciones analizadas ponen en marcha la idea de Hassan, adaptando el mensaje a su público. En este caso, el 100% de las webs ofrecen contenidos informativos y deportivos encaminados a mejorar la comunicación con el federado y también con el aficionado. Sin embargo, no todas las organizaciones generan contenido de carácter general, encaminado a concienciar al usuario, solo el 33% lo hacen. Pero a pesar de eso, y como se observa en el gráfico 15, uno de los objetivos de las federaciones es mantener informado al usuario, proponiendo enlaces de interés.

Clasificación del contenido web

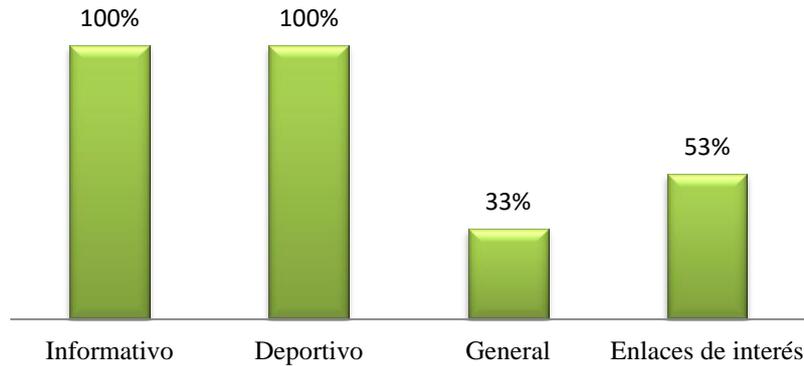


Gráfico 15. Clasificación del contenido web de las federaciones. Fuente: elaboración propia

7. Canales de información y contenido en el sitio web

El desarrollo de las nuevas tecnologías, han provocado que la relación de las organizaciones con los medios de comunicación también se haya visto afectada por estos avances, de ahí, la aparición de las denominadas Salas de Prensa Virtuales (Castillo, 2012). Esta nueva herramienta, dota de mayor eficacia organizativa a los medios para disponer de las informaciones y datos con gran rapidez y actualizada (Peñalva, 2004). En el caso de esta investigación, encontramos que el 96% no dedica una sección única a la sala de prensa, con sus notas de prensa, apartado multimedia...solo la Federación de Caza y la Federación de Tenis tiene una sala de prensa virtual. En cambio, el 88% genera contenido informativo a través de noticias como muestra el gráfico 16.

Canales de información y contenido

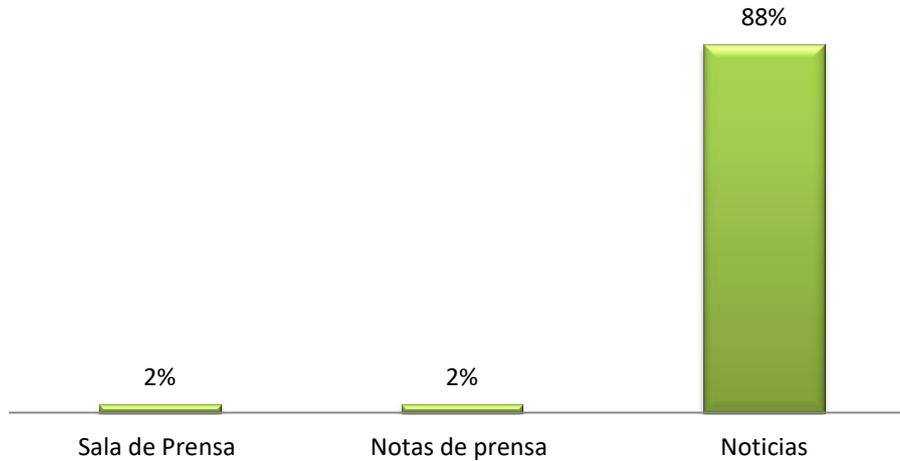


Gráfico 16. Canales de información y contenido web. Fuente: elaboración propia

8. Actividades dirigidas a los medios de comunicación

Tras el análisis de las salsas de prensa virtual de las federaciones de la Comunidad Valenciana, no se puede afirmar que esta herramienta ofrece información a los periodistas, ya que, del conjunto de acciones dirigidas a los medios solo participan notas de prensa, multimedia, noticias y calendario. Con el inconveniente que las notas de prensa solo aportan información en dos federaciones.



Gráfico 17. Relaciones con los medios de comunicación. Fuente: elaboración propia

9. Contacto

Uno de los objetivos principales de una web corporativa es mantener un diálogo fluido con el usuario, que haya una comunicación efectiva (Piñeiro e Igartua, 2013). Una de las herramientas para mantener esa fluidez es el resolver las posibles dudas que tenga el público, y eso se hace mediante un formulario de contacto. En el análisis se observa que el 95% de las federaciones hace uso de al menos una herramienta para solventar las preguntas de los usuarios (Gráfico 18).

Herramienta de Contacto

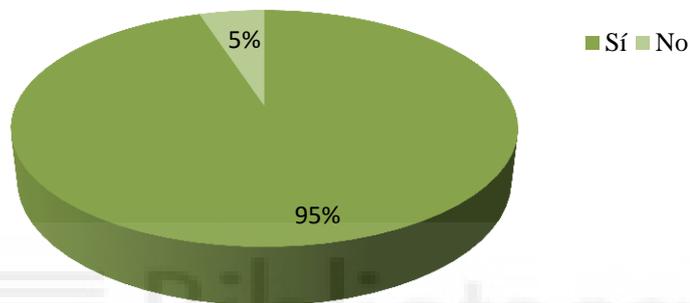


Gráfico 18. Herramientas de contacto en las webs. Fuente: elaboración propia

Es posible que no se conozca la importancia de un buen formulario de contacto, pero en este análisis más de la mitad de las webs, 54%, incorporan un formulario donde recogen, mediante los datos imprescindibles, quejas de los usuarios, mejoras para la web o la petición de información acerca de servicios que ofrecen, en este caso, las federaciones de la Comunidad Valenciana, como se observa en el gráfico 19 (Daniel Costas, 2013). Como dato a destacar, el 91% de las organizaciones ponen a disposición del usuario datos de contacto, ya sea dirección, correo electrónico o número de teléfono... para un contacto más directo y personal.

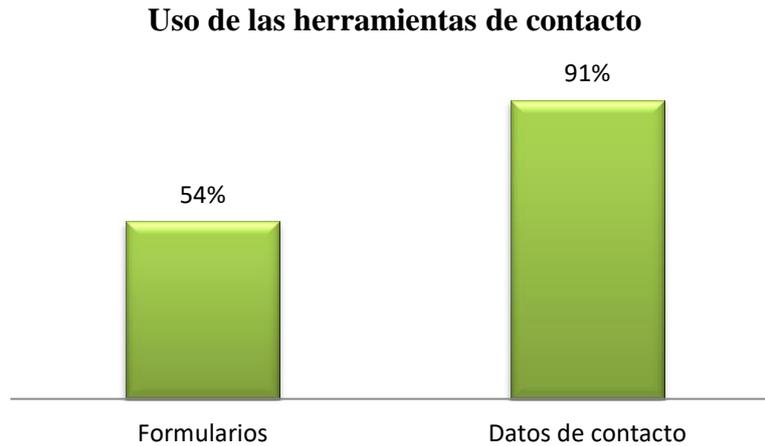


Gráfico 19. Uso de las herramientas de contacto en las webs. Fuente: elaboración propia

10. Diseño adaptativo o *responsive* en los portales corporativos

En las últimas décadas, el crecimiento y expansión de las tecnologías móviles y tabletas ha sufrido también un gran avance. Internet ha hecho que nazcan nuevos métodos de innovación para presentar contenido en los dispositivos portátiles (Labrada y Salgado, 2013). Esta nueva idea de innovar se ha orientado hacia el “Diseño Web Adaptativo”, el cual, además de ofrecer soluciones, abre un panorama de investigación tecnológica.

Dada la juventud de esta táctica para perfeccionar la web corporativa, el 74% de las federaciones examinadas (Gráfico 20), sí adaptan su contenido web a los dispositivos portátiles, dotándolos de un diseño fluido donde se generan contenido mediante vídeos, imágenes... que se ajustan a la perfección (Labrada y Salgado, 2013).

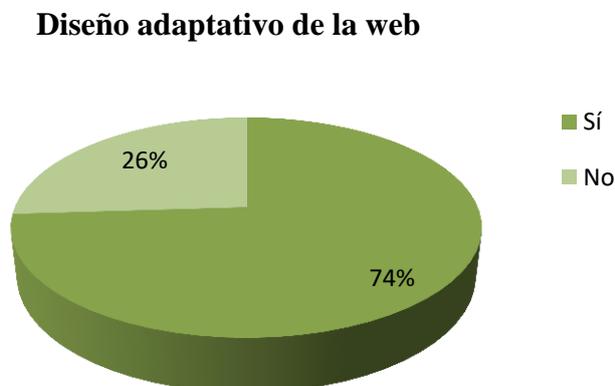


Gráfico 20. Diseño adaptativo o *responsive* de la página web. Fuente: elaboración propia

11. Aplicaciones para móviles de las federaciones

Hace mucho tiempo que las aplicaciones móviles, también llamadas apps, están presentes en los teléfonos. Actualmente, encontramos aplicaciones de todo tipo, color, formato... que poco a poco están generando nuevos modelos de negocios (Socialetic, 2016). Del estudio realizado acerca de las apps de las federaciones de la Comunidad Valenciana, se denota una falta cultura sobre los avances tecnológicos. Solo un 16% dispone de una aplicación de la organización en dispositivos móviles. Sin embargo, el resto de federaciones no tienen un app a nivel autonómico pero si nacional, un 10,5% (Gráfico 21).



Gráfico 21. Federaciones que disponen de aplicación móvil. Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

El análisis de la gestión comunicativa de las federaciones de la Comunidad Valenciana a través de dos modelos de investigación, la encuesta y el estudio en profundidad de los portales corporativos, nos ha permitido confirmar los objetivos que nos planteábamos al inicio de esta investigación.

Hemos conseguido determinar, a través de una encuesta estructurada, el comportamiento comunicativo de estas organizaciones deportivas, cómo comunican, las herramientas que usan, su estructura y su relación con los medios de comunicación, entre otros aspectos, con el objetivo de difundir y transmitir, tanto offline como online, sus mensajes corporativos a federados, aficionados y público en general.

La encuesta cuantitativa que elaboramos y remitimos a los responsables de las federaciones nos ha permitido conocer la percepción de la gestión comunicativa de este público objetivo y el funcionamiento de sus departamentos de Comunicación.

En consecuencia, tras la obtención de los datos mediante las diferentes técnicas de investigación, nos ha permitido contemplar de qué manera se asemeja el modelo comunicativo de las federaciones de la Comunidad Valenciana y las federaciones nacionales.

Verificación de las hipótesis

Los resultados de nuestra investigación nos permite asegurar que se cumple las hipótesis que proponíamos al inicio: *Las federaciones autonómicas por su carácter más local tienen menos gestión comunicativa que las nacionales* y, en segundo lugar, *el modelo de comunicación de las federaciones autonómicas se asemeja al modelo comunicativo deportivo de otras federaciones, como son las nacionales*.

Uno de los aspectos que ha influido en el grado de gestión comunicativa de las federaciones, es la existencia de un departamento de Comunicación. El 54% de las delegaciones de la Comunidad Valenciana tiene un departamento dedicado a la comunicación. El resto que carece de departamento, lo justifica por la falta de presupuesto. Es un aspecto a tener en cuenta, ya que, todas las federaciones tienen una

web corporativa donde generan contenido de manera gratuita, pero por el contrario no tienen presupuesto para hacer frente a un departamento donde realizar acciones comunicativas que lleguen a su público objetivo a través de otro medio.

Hay que destacar la importancia del año de creación de los diferentes departamentos de Comunicación por parte de las federaciones que disponen de este servicio. Más de la mitad de las Federaciones (58%), se han instituido en este nuevo siglo desde 2008 hasta hace muy poco. Como es el caso de la Federación de Deportes de Montaña, una de las delegaciones más tempranas en formarse, en 1953, y que creó el departamento sesenta y dos años después.

Por otro lado, uno de los datos que cabe destacar, es que la Federación de Jocs i Esports Tradicionals se fundó en 1996 y, a pesar de ser una disciplina que tiene poca visibilidad, fue la primera en tener un departamento de Comunicación. Sin duda, la trayectoria de veinte años de antigüedad ha beneficiado positivamente en la gestión comunicativa de esta federación, consolidando su estructura y adquiriendo una gran experiencia en el medio.

Siguiendo con el análisis de los datos que llevan al cumplimiento de las hipótesis, observamos que el tamaño reducido de los departamentos de comunicación, en temas de personal, da valor a todas las funciones que cumplen. Así mismo, las tareas comunicativas más representativas como crear acciones internas, externas, digital, de protocolo, se integran en una o pocas personas de los departamentos. Este hecho evidencia el poco alcance mediático que tienen las federaciones de la Comunidad Valenciana.

Como se ha comentado en el punto anterior, la estructura organizativa de los departamentos está compuesta por poco personal que asume muchas funciones, de ahí que, también haya personal de la misma institución que, sin ser un profesional del medio, asume funciones del departamento de comunicación. De esta manera, la persona encargada de la comunicación puede ser tanto el presidente, el gerente, colaboradores o en el caso de la Federación de Automovilismo que depende de un gabinete externo.

La existencia de un 54% de departamentos de Comunicación en las federaciones deportivas de la Comunidad Valenciana no muestra una homogeneidad en las estructuras, ni herramientas, ni en el desarrollo del mismo. Como consecuencia,

tampoco es una marca de garantía o éxito en la difusión de los valores de las disciplinas. Y uno de los factores que interviene, es el estatus del responsable del departamento, que hacíamos mención anteriormente. En algunos casos son empleados o directivos los que ejercen la función de mantener contacto con los medios de comunicación, lo cual, hace disminuir la eficacia del trabajo.

El análisis de los sitios web de estas organizaciones nos ha permitido observar que no utilizan esta herramienta estratégica para su difusión de marca, ya que los contenidos que concluyen en ellas suelen ser poco informativos y no ofrecen valor noticioso para sus públicos objetivos. Muchas de las federaciones gestionan, ellos mismos, los contenidos de las páginas web, actualizándola una vez o varias veces al día, situación que mermar considerablemente la calidad efectividad de la acción. Es decir, la falta de un responsable permanente en la federación afecta también a la herramienta principal de comunicación, la página web corporativa.

En cuanto a las herramientas y acciones comunicativas de estas instituciones, se observa que pese a que la gran mayoría de las federaciones centran sus acciones comunicativas en la relación con los medios, solo dos federaciones, Caza y Tenis, tienen una sección única para la sala de prensa en la web, donde incluyen notas de prensa y galería multimedia para los medios de comunicación. El resto de herramientas útiles para realizar labores comunicativas, son más tradicionales; comunicados de prensa, base de datos, cartas, reportajes... son las más usadas por las federaciones deportivas de la Comunidad Valenciana. Además el 86%, dicen usar la plataforma web como herramienta de comunicación externa, por lo tanto, contrasta con la escasez de secciones dedicada a relacionarse con otros públicos que no sean los objetivos.

Sin embargo, un factor que muestra el interés en la comunicación por parte de las federaciones es la atención que prestan a las redes sociales. En contraste con el punto anterior, las delegaciones ven en ellas una herramienta potencial a la hora de comunicar: el 84% dispone de redes sociales y widgets en sus webs corporativas para compartir noticias, documento, fotografías... con sus seguidores. Se observa que casi todas las federaciones hacen uso de las redes sociales más informativas como son Facebook y Twitter, otras, sin embargo, consideran que YouTube favorece su difusión de contenido a través de esta red social. Incluso, alguna de ellas, tienen televisión a la carta donde encontrar vídeos de entrevistas o reportajes relacionados con la disciplina.

Al inicio del presente trabajo se planteaba la cuestión de qué grado de gestión comunicativa tenían las federaciones de la Comunidad Valenciana, una vez llegado a su fin el estudio, se puede concluir que estas instituciones tienen mucho trabajo por delante, la evolución de los departamentos de comunicación en el uso de nuevas herramientas comunicativas es poca o muy lenta en comparación al momento de auge que nos encontramos de las nuevas tecnologías. Además, la relación con los medios de comunicación es prácticamente nula, aspecto que de mejorar daría impulso a la visibilidad de las federaciones. Como aspecto positivo de la gestión comunicativa de las federaciones deportivas, es el uso de las redes sociales como medio de difusión, no se han quedado atrás en el empleo de estas herramientas para dejarse ver en este cambiante paradigma de la comunicación.

Futuras líneas de investigación

Una de las cuestiones que nos planteamos en el futuro es, después de analizar todo este aspecto que elaboramos en este trabajo sería ampliarlo con la percepción que tienen los medios de comunicación sobre la gestión comunicativa, así como la visión que tiene los propios federados del modelo comunicativo de cada una de las federaciones.



6. Bibliografía

Referencias monográficas y revistas

Alameda G, D. (2004) La gestión de la Comunicación Publicitaria. En J. C. Losada Díaz. “Gestión de la Comunicación en las organizaciones”. (pp. 317-348), Barcelona: Ariel.

Almansa M, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (32), 117-132.

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.

Anguita, J. C., Labrador, J. R., y Campos, J. D. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.

Baptista, R. D., y Martínez, M. P. (2016). Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual Communication and New Technologies: Crisis of Organizational Identity and Individual.

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.

Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33.

Castelló M, A. (2010). Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online. Editorial Club Universitario.

Castelló M, A. (2011). CRM social: la orientación empresarial hacia el cliente en plataformas 2.0. Introducción a la Investigación de Medios Publicitarios.

Castillo, A. (2004) Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna. En J. C. Losada Díaz. “Gestión de la Comunicación en las organizaciones”. (pp. 271-288), Barcelona: Ariel.

Castro, B. (2007). El auge de la comunicación corporativa. Sevilla, Castillo

Celaya, J. (2000). La empresa en la Web 2.0. Barcelona: Gestión, 2008, 284.

Cobos, T. L. (2011). Y surge el Community Manager. *Razón y palabra*, 75, 15.

Costa, S. C., y López, M. T. (2014). Comunicación corporativa: claves y escenarios. Editorial UOC.

- Díaz, M. J., Valdehita, S. R., García, J. M., y Moreno, L. L. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 5(1), 3-32.
- Esparcia, A. C. (2012). La comunicación empresarial en Internet. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 6(2), 1-18.
- Fernández del Moral. J. (2004) La comunicación aplicada a las organizaciones desde las ciencias de la Información. En J. I. Bel Mallén “Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones”. (pp. 35-52), Navarra: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA)
- Font, L. L., Cambra, U. C. (2012). Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie. *adComunica: revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, (3), 23-25.
- Freixa M, R. (2004) El director de Comunicación. En J. I. Bel Mallén “Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones”. (pp. 125-137), Navarra: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA)
- García, R. F. (2009). Responsabilidad social corporativa. Editorial Club Universitario.
- Ginesta, P, X. (2010). Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. *De la revista oficial a los canales de TDT*.
- González, R. M. (2001). Marketing en el Siglo XXI. *Centro de Estudios Financieros*.
- Hassan, Y. (2007). Diseño Web Centrado en el Usuario: Usabilidad y Arquitectura de la Información.
- Heinneman, K, Introducción a la metodología de la investigación empírica, Editorial Paidotribo, Barcelona, 2003.
- Labrada M, E., y Salgado C, C. (2013). Diseño web adaptativo o responsivo. *Tema del mes*.
- Montín, J. M. (2008). Imagen, Comunicación y Deporte: una aproximación teórica. Editorial Visión Libros
- Moráguez B, M., y Perurena C, L. (2014). Propuesta de factores a considerar en el posicionamiento de los sitios web de salud.
- Nielsen J. y Lorenger H. (2006) Usabilidad. Prioridad en el diseño web. Madrid, Editorial Anaya Multimedia.
- Nielsen, J. (2000). Usabilidad. Diseño de páginas Web.

- Noguera V, J. M. (2016). Metamedios y periodismo: revisión panorámica de los nuevos cibermedios.
- Olabe S, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol/Non conventional communication in the football clubs. *Pensar la Publicidad*, 3(1), 121.
- Olabe S, F. (2015). The communication mix of football clubs from the perspective of sports journalists. *Prisma Social*, (14), 85-123.
- Olabe S. F. (2016). El periodismo deportivo condicionado por la gestión comunicativa de los clubes de fútbol: el caso del FC Barcelona. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 463-481.
- Olabe, F. (2012). La comunicación comunicativa de los clubes de fútbol en España con los medios de comunicación como público estratégico: análisis del modelo del FC Barcelona y del real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos (Doctoral dissertation, Universidad Miguel Hernández de Elche).
- Olabe-S, F. (2015). El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. *Revista Mediterránea de Comunicación*. 2015, 6(1): 83-104
- Pedraza J, R., Blanco, S., Codina, L., y Cavaller, V. (2013). Diseño conceptual y especificación de requerimientos para el desarrollo y rediseño de sitios web. *El profesional de la información*, 22(1), 74-79.
- Peñalva V. J. (2004) De la comunicación tradicional a la comunicación digital: oportunidades y amenazas. En J. I. Bel Mallén "Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones". (pp. 363-378), Navarra: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA)
- Piñeiro N, V., y Igartua P, J. J. (2013). El análisis formal de sitios web y su papel en la promoción del e-turismo. *Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura*, 1(11), 82-98.
- Portet, X. G. (2010). Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 145-167.
- Rodríguez M, R., Codina, L., y Pedraza J, R. (2010). Cibermedios y web 2.0: modelo de análisis y resultados de aplicación. *El profesional de la información*, 19(1), 35-44.
- Salas, M. I. (2002). Internet como campo para el desarrollo de nuevas formas de publicidad. *Área Abierta. Revista de comunicación audiovisual y publicitaria*, (4), 2.
- Sanahuja P, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones publicitarias*, 1(18), 126-143.

Sánchez, J. A. P. (2010). Bases para un diseño Web integral a través de la convergencia de la accesibilidad, usabilidad y arquitectura de la Información. *Scire: representación y organización del conocimiento*, 16(1), 65-80.

Sotelo E, C. (2004) Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En J. C. Losada Díaz. "Gestión de la Comunicación en las organizaciones". (pp. 35-56), Barcelona: Ariel.

Saborit, J. Z., Peris, G. S., & Arráez, R. B. (2015). El gestor de marca personal en el ámbito deportivo. *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, (20), 102-117.

Fuentes hemerográficas

Comunicación (2014) Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna. Recuperado en: <http://lmdiaz.com/comunicacion-360/>

Con tu negocio (2012) Técnicas de comunicación externa para pymes. Recuperado de: <https://www.contunegocio.es/comunicacion/tecnicas-de-comunicacion-externa-para-pymes/>

Daniel Costas (2013) La importancia del formulario de contacto en tu web. Recuperado de: <http://www.danielcostas.com/la-importancia-del-formulario-de-contacto-en-tu-web/>

Marketing directo (2015) La importancia de contar con una página web en la era del nuevo consumidor. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/la-importancia-de-contar-con-una-pagina-web-en-la-era-del-nuevo-consumidor>

Socialethic (2016) Data Lake, Bots o Progressive Web Apps entre las tendencias tecnológicas más destacadas para 2017. Recuperado de: <http://www.socialethic.com/data-lake-bots-o-progressive-web-apps-entre-las-tendencias-tecnologicas-mas-destacadas-para-2017.html>



Anexo 1

Índice de tablas, gráficos e imágenes

A-Tablas:

Tabla1. Clasificación de las Federaciones Deportivas Españolas. Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Diferenciación entre Federaciones Españolas y de la Comunidad Valenciana. Fuente: Propia

Tabla 3. Año de creación de las Federaciones de la Comunidad Valenciana. Fuente: Propia

Tabla 4. Funciones de los departamentos de Comunicación. Fuente: Propia

Tabla 5. Funciones del responsable del departamento de Comunicación: Elaboración propia

Tabla 6. Presupuesto destinado al departamento de Comunicación: Elaboración propia

Tabla7. Clasificación de los públicos. Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Herramientas de las acciones comunicativas. Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Herramientas del uso del portal corporativo. Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Clasificación de las nuevas tecnologías. Fuente: Elaboración propia

B-Gráficos:

Gráfico1. Federaciones que han participado. Fuente: elaboración propia

Gráfico 2. Departamentos de Comunicación. Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Número de miembros de los departamentos de Comunicación. Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Existencia de un responsable del departamento de Comunicación. Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Federaciones con presupuesto para la comunicación. Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. Acciones comunicativas. Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Uso del portal corporativo. Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. Actualización del portal corporativo. Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Uso de nuevas tecnologías con los medios de comunicación. Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Federaciones con web corporativa. Fuente: elaboración propia

Gráfico 11. Secciones en el menú inicial de la web. Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Usabilidad de los portales corporativos de las federaciones. Fuente: elaboración propia

Gráfico 13. Herramientas de la Web 2.0 que usan las federaciones. Fuente: elaboración propia

Gráfico 14. Uso de herramientas 2.0. Fuente: elaboración propia

C- Imágenes:

Imagen 1. Captura de la web de la Federación de Petanca de la Comunidad Valenciana
Fuente: elaboración propia

Anexo 2

Modelo de encuesta utilizada:

Análisis de la gestión comunicativa de las federaciones autonómicas

Noelia Francés Guilló

CUESTIONARIO

Información general

- **Número de federados:**
- **Año de fundación:**
- **Presupuesto anual:**
- **Deportes que lo integran:**



Información detallada

- **¿Existe un departamento de comunicación?**
 - SI
 - NO
- **Año de creación del departamento de Comunicación:**
- **Número de miembros que forman parte del departamento de Comunicación:**
 - De 1 a 5 miembros

- De 6 a 10 miembros
- Más de 10 miembros

- **De quién depende este departamento:**

- Presidente
- Gabinete
- Director general
- Colaboradores
- Otros:

- **Funciones del departamento de Comunicación**

- Interna
- Externa
- De crisis
- Digital
- Protocolo
- Relaciones publicas
- Otras:

- **¿Dispone de un responsable de comunicación? (en caso de contestar NO, responda a la pregunta A; en caso de responder SI, conteste a la pregunta B)**

- Si
- No
- Departamento EXTERNO

A. Motivo por el cual carece de un responsable de comunicación:

- Se compagina con otras áreas
- Falta de presupuesto
- Falta de personal
- Se realiza desde la federación nacional
- No es necesario

- Otros:

B. Si dispone de un responsable de comunicación, cuáles son sus responsabilidades:

- Relaciones Institucionales
- Relaciones Públicas
- Gabinete de prensa
- Director de Comunicación
- Comunicación de Crisis
- Acciones de Lobby
- Portal Corporativo
- Comunicación interna
- Comunicación intermedia
- Protocolo
- Comunicación Corporativa
- Publicidad
- Asesoramiento a directiva
- Portavoz
- Otras:

- **Presupuesto total dedicado a la comunicación:**

- Menos de 1.000€
- De 1.000 a 5.000€
- De 5.000 a 10.000€
- No contesta

- **¿Quién toma las decisiones relacionadas con la definición de la estrategia de comunicación?**

- Director de Comunicación Asesor de Comunicación

- Presidente
- Secretario general
- Director de RR.PP
- Otros:
- Director general
- Agencia de Comunicación
- Director de Recursos Humanos

- **¿Cuáles son los objetivos comunicativos de la entidad?**

- **¿A qué públicos va dirigida la comunicación? (por orden de prioridad)**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

- **¿Qué acciones comunicativas desempeña el gabinete?**

- Relaciones Externas
- Relaciones con los medios
- Relaciones Públicas
- Comunicación de Producto
- Comunicación interna
- Lobby
- Comunicación de Crisis
- Otras:

- **¿Qué herramientas utiliza, de acuerdo con las acciones comunicativas?**

- Ruedas de prensa
- Comunicados de prensa
- Relaciones informativas con los medios
- Concertación de entrevistas
- Reportajes

- Sala de prensa virtual
- Publireportajes
- Visitas a las instalaciones
- Comidas de Trabajo
- Buzón de sugerencias
- Bases de datos
- Listas de móviles
- Manuales de Comunicación Corporativa
- Manuales de Cultura Corporativa
- Tablón informativo
- Cartas
- Comunicados internos
- Intranet
- Correo electrónico
- Revista institucional
- Web corporativa
- Blog corporativo
- Cursos de formación
- Reuniones de trabajo
- Resumen de prensa
- Otras:

- **Uso del portal corporativo:**

- Herramienta de Comunicación externa
- Herramienta de Comunicación Interna
- Herramienta de Marketing
- Otras:

- **¿Cuál es el periodo de actualización de la web corporativa?**

- Varias veces al día
- Una vez al día

- De dos a cinco días
 - Semanalmente
 - Mensualmente
- **¿Quién realiza la actualización de la web corporativa?**
- El propio departamento de Comunicación
 - Un agencia externa
 - Otros:
- **¿Qué otras Nuevas Tecnologías de la Comunicación e Información utilizan en las acciones comunicativas con los medios de comunicación**
- App de la federación
 - Blog
 - Canal de Youtube
 - Retransmisiones en streaming
 - Otras:

Gracias por su colaboración

Anexo 3

URL de las páginas web de las federaciones de la Comunidad Valenciana.

Federación de Atletismo de la Comunidad Valenciana <http://www.facv.es/>

Federación de Automovilismo de la Comunidad Valenciana: <http://fedacv.com/>

Federación de Bádminton de la Comunidad Valenciana: <http://www.badmintoncv.org/>

Federación de Baile deportivo de la Comunidad Valenciana: <http://www.fbdcv.com/>

Federación de Baloncesto de la Comunidad Valenciana: <http://www.fbcv.es/>

Federación de Balonmano de la Comunidad Valenciana: <http://www.fbmcv.com/>

Federación de Béisbol, Softbol y Fútbol A de la Comunidad Valenciana: <http://www.fbscv.es/>

Federación de Billar de la Comunidad Valenciana: <http://www.fbillarcv.com/>

Federación de Bolos de la Comunidad Valenciana: <http://www.fboloscv.com/>

Federación de Boxeo de la Comunidad Valenciana: <https://fboxcv.com/>

Federación de Caza de la Comunidad Valenciana: <http://www.federacioncazacv.com/>

Federación de Ciclismo de la Comunidad Valenciana: <http://www.fccv.es/>

Federación de Colombicultura de la Comunidad Valenciana: <http://colombiculturacv.es/>

Federación de Bádminton de la Comunidad Valenciana:
<http://www.realsociedadcolombofiladevalencia.com/>

Federación de Deportes Adaptados de la Comunidad Valenciana: <http://www.fesa.es/>

Federación de Deporte Aéreos de la Comunidad Valenciana: <http://www.fdacv.com/>

Federación de Deportes de Montaña de la Comunidad Valenciana: <https://www.femecv.com/>

Federación de Deportes de Invierno de la Comunidad Valenciana: <http://www.fvdi.es/>

Federación de Deportes de Orientación de la Comunidad Valenciana:
<http://www.fedocv.org/index.php>

Federación de Esgrima de la Comunidad Valenciana: <http://www.fecv.es/>

Federación de Espeleología de la Comunidad Valenciana: <http://www.espeleocv.com/fecv/>

Federación de Fútbol de la Comunidad Valenciana: <http://www.ffcv.es/wp/>

Federación de Gimnasia de la Comunidad Valenciana: <http://www.fgcv.net/>

Federación de Golf de la Comunidad Valenciana: <http://golfcv.com/la-federacion/>

Federación de Halterofilia de la Comunidad Valenciana:
<http://www.fedehalter.org/federacion/17/Valencia.html>

Federación de Hípica de la Comunidad Valenciana:
<http://federacionhipicacomunidadvalenciana.com/>

Federación de Jocs y Esports Tradicionals de la Comunidad Valenciana:
<http://www.fjetcv.es/federacion>

Federación de Judo y disciplinas asociadas de la Comunidad Valenciana:
<http://www.fvaljudo.es/>

Federación de Karate de la Comunidad Valenciana: <http://www.fkaratecv.es/>

Federación de Kick-boxing de la Comunidad Valenciana: <http://fkbcv.com/federacion/>

Federación de luchas olímpicas de la Comunidad Valenciana:
<http://www.federacionvalencianalucha.com/>

Federación de Motociclismo de la Comunidad Valenciana:
<http://www.fmcv.es/web2/default.asp>

Federación de Motonáutica de la Comunidad Valenciana:
<http://federacionvalencianamotonautica.com/>

Federación de natación de la Comunidad Valenciana: <http://www.fncv.es/>

Federación de Pádel de la Comunidad Valenciana: <http://padelcv.com/>

Federación de Patinaje de la Comunidad Valenciana: <http://fpcv.es/>

Federación de Pelota de la Comunidad Valenciana: <http://www.ffpcv.com/>

Federación de Petanca de la Comunidad Valenciana:
<http://www.galeon.com/fedpetancavalenciana/>

Federación de Pesca de la Comunidad Valenciana: <http://www.federacionpescacv.com/>

Federación de Pilota Valenciana de la Comunidad Valenciana: <http://www.fedpival.es/>

Federación de Piragüismo de la Comunidad Valenciana: <http://fepiraguismocv.com/>

Federación de Remo de la Comunidad Valenciana: <http://www.fremocv.org/>

Federación de Rugby de la Federación Valenciana: <http://rugbycv.es/>

Federación de Salvamento y Socorrismo de la Comunidad Valenciana: <http://www.fssc.v.es/>

Federación de Squash de la Comunidad Valenciana: <http://www.fsquashcv.com/>

Federación de Taekwondo de la Comunidad Valenciana: <http://www.cvtaekwondo.es/>

Federación de Tenis de la Comunidad Valenciana: <http://www.ftcv.es/>

Federación de Tenis de Mesa de la Comunidad Valenciana: <https://www.fttcv.es/>

Federación de Tiro con Arco de la Comunidad Valenciana: <http://www.ftacv.org/>

Federación de Tiro Olímpico de la Comunidad Valenciana:

<http://www.fedtiroval.com/home.aspx>

Federación de Tiro y arrastres de la Comunidad Valenciana: <http://www.ftacv.es/>

Federación de Triatlón de la Comunidad Valenciana: <http://www.triatlocv.org/>

Federación de Vela de la Comunidad Valenciana: <https://www.fvcv.es/>

Federación de Voleibol de la Comunidad Valenciana: <http://www.fvbcv.com/>

