

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA
EUROLEAGUE BASKETBALL EN LA FINAL FOUR
DE KAUNAS DE 2023**

**EUROLEAGUE BASKETBALL'S COMMUNICATION
STRATEGY FOR THE KAUNAS FINAL FOUR IN
2023**

Autor:

Diego Gironés López

Directora:

Antonia Isabel Nogales Bocio

Facultad de Filosofía y Letras
2022 – 2023

CONTENIDOS

RESUMEN	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA	7
2.2. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.3. COMUNICACIÓN Y DEPORTE	9
2.3.1. Comunicación en entidades deportivas	10
2.3.2. Comunicación en competiciones deportivas	11
2.4. EL PAPEL DE INTERNET EN EL DEPORTE	12
2.4.1. Redes Sociales y Sitios Web	12
2.4.2. Servicios de streaming	13
2.4.3. <i>Partners</i>	14
2.5. MEDIOS CONVENCIONALES	15
2.5.1. Televisión	16
2.5.2. Radio	16
3. METODOLOGÍA	17
4. ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN	19
4.1. INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	19
4.2. VALORES DE LA INSTITUCIÓN	21
4.3. INFORMACIÓN SOBRE EL SECTOR	22
4.4. INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO	23
4.5. MENSAJE DE LA INSTITUCIÓN	24
4.6. CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	25
4.6.1. Tipos de medios de comunicación	25
4.6.2. Sitio web	27
4.6.3. Redes Sociales	28
4.6.4. Eventos	29
5. ANÁLISIS DEL CONTENIDO GENERADO EN MEDIOS Y POSICIONAMIENTO DE EUROLEAGUE BASKETBALL EN LA “FINAL FOUR KAUNAS 2023”	30
5.1. CONTENIDO DE SECCIÓN FINAL FOUR EN EL SITIO WEB DE LA INSTITUCIÓN	32
5.2. ACTIVIDADES DURANTE EL EVENTO	33
5.2.1. Evento organizado por One Team	34
5.2.2. <i>Euroleague Basketball Next Generation Tournament</i>	35
5.2.3. <i>Tipoff Event</i>	35

5.3. CONTENIDO DE LA PLATAFORMA DAZN	35
6. CONCLUSIONES	38
7. BIBLIOGRAFÍA	41

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo Euroleague Basketball	21
Ilustración 2. Portal principal del sitio web de Euroleague Basketball	27
Ilustración 3. Gráfico de seguidores de cuentas oficiales de Euroleague Basketball.....	29
Ilustración 4. Fotografía de aficionados de Partizán de Belgrado.	30
Ilustración 5. Logos Final Four de Euroleague Basketball.	31
Ilustración 6. Imágenes del evento organizado por One Team	34
Ilustración 7. Sección "En la retina" de DAZN.	36
Ilustración 8. Sección "La Undécima, una historia heroica" de DAZN.....	37

TABLAS

Tabla 1. Análisis PEST de Euroleague Basketball.....	23
Tabla 2. Análisis DAFO de Euroleague Basketball	24
Tabla 3. Función de los medios seleccionados para el análisis	32

RESUMEN

El panorama de los medios de comunicación en el deporte está en constante cambio debido a los avances tecnológicos que se han ido dando en las últimas décadas, y consecuencia de ello es que las grandes competiciones deportivas han estado también actualizándose en la tipología de sus contenidos. Este trabajo pone el foco en las estrategias de comunicación más relevantes de una de las instituciones más importantes del baloncesto profesional: Euroleague Basketball. Haciendo un análisis de los medios utilizados por la institución, se expondrán los contenidos, formatos y distintos medios de su fase final para entender el impacto que tiene a nivel global.

Palabras clave: Euroleague Basketball, medios de comunicación, deporte, comunicación corporativa, Final Four Kaunas

ABSTRACT

The media landscape in sport is constantly changing due to the technological advances that have taken place in recent decades, and as a consequence of this, major sporting competitions have also been updating their content typology. This work focuses on the most relevant communication strategies of one of the most important institutions in professional basketball: Euroleague Basketball. By analysing the media used by the institution, the contents, formats and different media of its final phase will be presented in order to understand the impact it has on a global level.

Keywords: Euroleague Basketball, media, sport, corporate communication, Final Four Kaunas

1. INTRODUCCIÓN

La influencia de los medios de comunicación es amplia y de largo alcance. Da forma a la economía, la cultura, la política. Su cobertura ha contribuido significativamente al crecimiento y desarrollo de los deportes en todo el mundo. Y en ello es fundamental el papel de las tecnologías de la información y la comunicación, las cuales han tenido impacto en la sociedad contemporánea. Son cada vez más las tipologías y variedades de dispositivos electrónicos y plataformas digitales a través de las cuales se puede consumir cualquier tipo de contenido. El uso de redes sociales o plataformas streaming han revolucionado el consumo en la industria del deporte, llegando al punto de que se pueden visualizar partidos y contenidos de competiciones deportivas desde los propios dispositivos móviles, sin la necesidad de contar con televisión.

Desde el propio origen de los medios de comunicación, la industria del deporte siempre ha sacado valor a sus herramientas. Es por ello que las competiciones deportivas, sobre todo profesionales, tienen la necesidad de aparecer de forma constante en los medios, ya que esto les sirve como publicidad y posicionamiento. Para dicho posicionamiento el marketing estratégico es indispensable, ya que sirve para posicionarse en un lugar destacado en la mente de los consumidores. Una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no solo como un resultado que beneficie a los accionistas de las entidades, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los diferentes *stakeholders*¹ del mercado (Chica, Álvarez, Zurita y Clerque, 2019). En ese sentido, una estrategia de localización exitosa se basa en una comprensión profunda del mercado en el que desea competir, ya que permite identificar en qué se diferencia una entidad de los competidores, además de las condiciones y oportunidades en el mercado (Rodríguez, Lara, Guerrero y Arévalo, 2021).

Tal y como señala De Toro (2021), “las audiencias de los grandes eventos deportivos demuestran dichos niveles de aceptación, como por ejemplo los 26.000 millones de audiencia acumulada en la Copa del Mundo de la FIFA en Sudáfrica, superadas en la

¹ Los *stakeholders* son aquellos individuos o grupos que tienen interés e impacto en una organización y en los resultados de sus acciones. Definición extraída de:
<https://www.iebschool.com/blog/stakeholders-quienes-son-digital-business/>

edición celebrada en Brasil y en Rusia, o los 4.000 millones de la ceremonia de apertura de Londres 2012”. Y esto es gracias a los medios de comunicación, los cuales permiten el acceso a millones de personas a este tipo de contenidos. Pero a su vez también “son los que los analizan y los comentan, los que tienen la responsabilidad de ensalzar los valores que encarna el deporte y también de denostar sus miserias, que también las hay” (Escuela de Unidad Editorial, 2022).

Es también responsabilidad de las propias entidades deportivas y de los deportistas profesionales posicionar sus respectivos valores. Algunas de estas entidades son las propias competiciones, clubes deportivos, federaciones deportivas, etc. Es por ello vital tener bien definidas las estrategias de comunicación externa corporativa. En este tipo de entidades es importante la integración de un departamento de comunicación para realizar funciones como las relaciones con los medios u organización de eventos (como pueden ser los propios partidos), a través de las cuales se sustenta una imagen que va a ser percibida por el público.

A continuación se va a analizar de forma breve el concepto de comunicación corporativa en la industria del deporte y los medios de comunicación más consumidos y utilizados para la difusión de contenidos. Posteriormente, una vez sentados estos conceptos, se realizará un análisis de Euroleague Basketball, máxima competición de baloncesto en Europa (segunda a nivel mundial), y algunos de los contenidos generados por distintos medios de comunicación en la fase final de las competiciones. El periodo a tener en cuenta es desde el día 10 de mayo de 2023 (día de cierre de las fases clasificatorias) hasta el día 21 de mayo (día final de la competición). El fin de dicho análisis es entender las estrategias que lleva la propia institución durante dichas fase final, ya que es cuando más son consumidos sus contenidos y hay mayor actividad por parte de los espectadores. Tras ello se hará se expondrán las conclusiones del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Antes de entrar a abordar lo que significa la comunicación corporativa en las organizaciones, se debe aclarar que existen diversos tipos de comunicación en estas. La naturaleza de cada una de ellas siempre va a residir en que haya un funcionamiento eficaz y continuo. En este caso, para entender lo que es comunicación corporativa, se va a distinguir de la comunicación organizacional, institucional y estratégica. Según Apolo, Báez, Pauker y Pasquel (2017), la comunicación corporativa tiene categorías de investigación y planificación definidas, mientras que la comunicación organizacional, institucional y estratégica afianza su construcción en procesos desde comunicación interna y comunicación externa. La comunicación corporativa se utiliza para un producto o servicio corporativo y conecta todos los niveles de la empresa entre sí para que la organización pueda alcanzar sus objetivos. En otras palabras, es la comunicación que se establece con clientes, proveedores y todos los socios, tanto dentro como fuera de la organización. También se puede entender como “un conjunto de etapas que permiten la consecución de actividades internas y externas de información y comunicación” (Ulloa, Apolo y Villalobos, 2015).

El término comunicación corporativa está presente en todas aquellas organizaciones que pretenden alzar su marca y darse a conocer al público que les sigue. Independientemente de sus fines (comerciales, informativos, etc.) las estrategias de comunicación corporativa dentro de una organización marcarán su presencia en el sector donde operan, mostrando así sus valores y razón de ser. Pero resulta difícil definir lo que es comunicación corporativa. Según Costa (2006, p.197), “es la totalidad, integralidad, holismo, unidad intrínseca, organismo, sistema que articula procesos de interacción, significación y acción” de una organización. Dependiendo del ámbito donde opere la institución los valores serán distintos, lo cual marcará sus estrategias llevadas a cabo para mantener su buena reputación.

Cabe destacar también el término de imagen corporativa, el cual va asociado junto a comunicación e identidad corporativa. Son muchas las definiciones que se le puedan dar a este término, el cual resulta bastante complejo. Para Gil, Vallejo y Pérez (2016) “la identidad corporativa es un concepto que permite identificar y diferenciar las marcas frente a sus grupos de interés, al igual que lo hace la identidad de las personas físicas”. Para Costa (2006, p. 202), “la identidad corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones”.

La identidad corporativa construye lo que a posteriori va a ser la imagen corporativa, la cual a su vez será proyectada mediante una serie de técnicas a través de la comunicación corporativa. Los nuevos medios abarcan los sitios web y otros canales digitales de comunicación e información que son consumidos por el público. Es a través de estos medios donde el público visualiza la imagen de una institución, por lo que será vital para esta mantener esta imagen acorde a sus valores. Ahí entra la relación con comunicación corporativa, ya que es esta la encargada de mantener esta imagen. A través de sus estrategias y acciones, la finalidad de este tipo de comunicación pretende mantener la reputación de la institución, lo cual resulta ser un valor añadido. Hoy día, la reputación lo es todo, por lo que es importante tener en cuenta estas acciones dentro de la actividades de la empresa de igual importancia que el resto, ya que una mala imagen puede suponer graves consecuencias.

2.2. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro del marco de la comunicación corporativa nos vamos a centrar en el tipo de estrategias de comunicación que llevan a cabo las instituciones a la hora de posicionarse en el mercado. Garrido (2004) la define como “un marco que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo de acuerdo a unos objetivos puntuales y claros que dan una rentabilidad a la empresa”. Según Uceda (2008), para que una estrategia de comunicación aporte valor y garantice eficacia es necesario resaltar algunos conceptos clave, como pueden ser: definir el perfil del público objetivo, qué problema queremos resolver, conocer cuál es el posicionamiento de nuestro

producto en la mente del consumidor, realizar una descripción completa del producto, reflejar cuál es el principal atributo del producto, qué pruebas podemos aportar para demostrar el beneficio real del producto, mostrar el tono y ritmo del mensaje, y diferenciarse mediante la creatividad y los medios y soportes que vamos a utilizar.

La función estratégica de la comunicación corporativa, así como la necesidad de ubicarla al máximo nivel de las organizaciones en áreas como la financiera, la de recursos humanos o la de marketing, es una tendencia imparable. Esto se debe, principalmente, a que esta función es la que está asumiendo la gestión integrada de los intangibles de mayor valor para las organizaciones (Argenti, 2014).

Como veremos más adelante, son diversos los medios que se utilizan a la hora de plantear una estrategia de comunicación en las organizaciones. Y la industria del deporte demuestra a través de los medios de comunicación que tienen en cuenta todos los frentes a la hora de promocionar su contenido.

2.3. COMUNICACIÓN Y DEPORTE

Un ejemplo claro de industria que invierte recursos de todo tipo en comunicación corporativa es la del deporte. Desde la llegada de los medios de comunicación modernos la industria del deporte ha ido actualizándose constantemente acorde a los avances que se han ido dando. Es fundamental para una competición o un club deportivo tener conocimiento de su importancia, ya que sin el uso de estos medios la visibilidad que tendrán será menor que la deseada. Todo lo relacionado con el deporte se plasma a través de los medios de comunicación: situaciones de competición, resultados en directo, retransmisiones, etc.

Los aficionados a cualquier deporte, sobre todo de aquellos más mediáticos, como es el caso del fútbol en España, suelen tener opiniones de forma constante sobre los jugadores y equipos de las competiciones que siguen, y muchos de ellos las viven con bastante entusiasmo. Tal y como señalan Wilcox, Cameron y Xifra (2012), los deportistas profesionales son personalidades que se convierten en adorados héroes y, además de ello, la prensa eleva la actuación de ciertos jugadores y el alcance de sus logros,

fabricando héroes para que los jóvenes entusiastas del deporte los imiten. El impacto de los medios de comunicación resulta abismal en esta industria, ya que prácticamente a todas horas se puede consumir contenido. Existen diversas plataformas especializadas en competencias y prácticamente todos los días hay partidos y competencias de todo.

Según Coombs y Harker (2021), “como comunicadores profesionales, el deporte se presenta a través de innumerables técnicas académicas. Desde las perspectivas culturales críticas hasta los medios de comunicación deportivos, el deporte se comunica globalmente de infinitas maneras. Hablar de deporte es algo muy cotidiano y presente en las vidas de las personas.

Desde una perspectiva de impacto, en el contexto de la nueva era de los medios de comunicación, la combinación de deporte y medios de comunicación tiene efectos positivos en la sociedad. Esto se refleja en la difusión de la cultura única de la industria del deporte, aportando enormes avances a la sociedad, integrando aún más el deporte y los medios de comunicación (Turgeneva y Zhang, 2020).

2.3.1. Comunicación en entidades deportivas

Es fundamental destacar aquí el papel que tienen los clubes deportivos en la comunicación corporativa, la cual ha ido progresando hacia una disciplina de comunicación especial. Este tipo de instituciones utilizan herramientas con las propiedades características de los nuevos medios y la coordinación de estas herramientas con otras herramientas de comunicación. Los clubes deportivos que tenían páginas web oficiales diseñadas en un primer momento con la expansión de Internet se han orientado ahora hacia los nuevos medios de acuerdo con las continuas innovaciones y avances. Las redes sociales se diseñan meticulosamente porque compartir es esencial, hay muchas aplicaciones y las reacciones se producen rápidamente en las redes sociales.

Los nuevos medios tienen muchos efectos en la labor estratégica de las empresas. de las empresas. En los clubes deportivos gestionados como empresa, los medios sociales y servicios de Internet similares se clasifican en sus contenidos a través de estudios

fáciles de realizar, el diálogo, el intercambio rápido y generalizado de información y otros sistemas de retroalimentación y conexión.

Según Göksel y Serarslan (2015), en los clubes deportivos, se sabe que el profesional de los nuevos medios debe tener habilidades de comunicación y conocimiento de las áreas pertinentes. Distinguen los siguientes procesos:

- Planificación de la comunicación corporativa del club
- Determinar el lenguaje de comunicación de las nuevas cuentas del club
- Desarrollar la comunicación directa con los altos directivos y líderes de opinión del club
- Aumentar el conocimiento de los medios sociales y el número de los seguidores del club
- Seguimiento, análisis y medición de las nuevas cuentas oficiales del club

2.3.2. Comunicación en competiciones deportivas

Es igual de importante resaltar el papel que tienen las competiciones deportivas a la hora de afrontar todos los términos en cuanto a comunicación se refiere. Desde la aparición de los medios de comunicación modernos (Internet, redes sociales, etc.), las competiciones deportivas han tenido una herramienta mediante la cual proyectar y dar imagen a sus contenidos. Al igual que los clubes deportivos las competiciones actúan como institución y siguen unos mismos parámetros para el posicionamiento de su marca. En el caso de las competiciones de equipos, como es el caso de baloncesto o fútbol, necesitarán de la participación de estos para ello. Al igual que los clubes necesitarán de la competición para su propio posicionamiento, lo cual hace que sea una necesidad recíproca.

Cualquier competición está soportada por gran cantidad de medios de comunicación para tener mayor alcance. La emisión de estas competiciones no solo genera contenidos de encuentros o partidos entre dos clubes o rivales. También genera otro tipo de contenido de entretenimiento para el público que les sirve para seguir más de cerca las competiciones. Los programas deportivos, además de ofrecer la información de las

competiciones, contribuyen a crear pasión por el deporte y a configurar presentes y futuros ídolos (Escuela de Unidad Editorial, 2022). Los programas especializados y, sobre todo, los periodistas deportivos han contribuido a incrementar la pasión por los deportes, con los mejores análisis y la información más actualizada.

2.4. EL PAPEL DE INTERNET EN EL DEPORTE

Es importante destacar el papel que tiene Internet en el deporte en la actualidad. Casi es inconcebible entender la llegada que tienen las competiciones deportivas sin el papel que ejercen distintos medios a través de Internet. Aunque los medios convencionales como la televisión, la radio o el periódico en papel sigan siendo consumidos con frecuencia, en los últimos años se ha podido comprobar una gran transformación en la mediatización del deporte.

Con la rápida actualización y popularización de la tecnología avanzada de Internet y los nuevos medios de comunicación, la sociedad está entrando un nuevo periodo de interacción con nuevos recursos de información (Turgeneva y Zhang, 2020). Esta industria se va renovando constantemente adaptándose a estos recursos de información, ya que los nuevos medios pueden aportar una gran cantidad de información a la industria del deporte y proporcionar un medio para la rápida difusión de la información deportiva.

A continuación se van a señalar algunos de los medios que más trascendencia están teniendo hoy día en esta industria, aunque existen una gran cantidad de posibilidades para acceder a contenido deportivo. En este caso se va a poner un contexto del papel que tienen redes sociales, plataformas streaming y *partners*.

2.4.1. Redes Sociales y Sitios Web

Las redes sociales sirven como herramienta para estar al tanto de todo lo que rodea a las competiciones deportivas. Existen opiniones, análisis o contenido publicado por personas ajenas a estas, como pueden ser periodistas deportivos o usuarios corrientes.

Toda institución deportiva debe ser activa en redes sociales, ya que al público interesado le interesa saber de la actualidad de esta y de los sucesos que van sucediendo. Tanto los clubes deportivos como las competiciones, especialmente los que cuentan con grandes y apasionadas bases de aficionados, deben estar perfectamente posicionados para ofrecer valor a las marcas a través de sus distintas redes sociales.

Por otro lado, hay que destacar también el papel de los sitios web de las propias entidades deportivas. Un aficionado puede, por ejemplo, visitar un sitio web deportivo y buscar información porque, además de la facilidad de uso o la utilidad del sitio web, está interesado o comprometido con un determinado deporte, equipo, jugador o tema (Hur, Ko y Claussen, 2011). Estos sirven como apoyo a los aficionados para la visualización de contenidos, los cuales suelen ser más amplios que en algunas redes sociales (artículos, comunicados de la entidad, etc.), o la realización de operaciones (compra de entradas, contacto con la entidad, etc.).

2.4.2. Servicios de streaming

Aquí cabe señalar un matiz, y es que cuando se está refiriendo a plataformas streaming quiere decir a aquellas que prestan unos servicios de contenido multimedia, pudiendo ser este consumido por distintos medios. Estas también se pueden denominar plataformas OTT.

Este tipo de medio, en la industria del deporte, aún tiene mucho margen de mejora. Lo que da identidad a este tipo de plataformas es su programación, al igual que lo han hecho de forma similar los medios más convencionales. Izquierdo-Castillo y Latorre-Lázaro (2022) destacan una serie de factores que afectan en la programación de una plataforma streaming:

- **Naturaleza.** Cobertura, modelo de financiación, presupuesto, identidad de la plataforma
- **Contenidos.** Coste y vida de los contenidos, atractivo publicitario
- **Ecosistema.** Actividad de la competencia, legislación, tecnología

- **Recepción.** Audiencia, gustos y modas, estructura horaria (diaria, semanal y estacional)
- **Externos.** Actualidad, tiempo de programación, presiones, resultados

Sobre estos factores se construye una plataforma streaming. En el caso de competiciones deportivas existen algunas que ya cuentan con sus propia plataforma para la difusión de contenidos. Por otro lado, cuentan con la cesión de sus derechos a otras plataformas para la difusión de estos contenidos. Hay competiciones que hacen uso de ambos formatos. Un claro ejemplo de gran utilización de este medio es la *National Basketball Association* (NBA), la cual, además de ofrecer sus contenidos por NBA League Pass (aplicación propia de la entidad), también lo hace a través de otras, como es el caso de Movistar, en España.

Uno de los factores que diferencia este tipo de medio con la televisión convencional es la actualidad. La desconexión del espectador del tiempo real y la escasa presencia de emisiones y programas en formato directo libera a los programadores de las plataformas del exhaustivo seguimiento de los acontecimientos de actualidad que caracterizó siempre a la programación lineal (Izquierdo-Castillo y Latorre-Lázaro, 2022). Esto supone una gran ventaja para los aficionados al deporte, ya que se despreocupan de tener que seguir unos horarios para poder ver los contenidos que siguen. Siguiendo con el ejemplo de la NBA, los subscriptores de NBA League Pass cuentan con la ventaja de poder visualizar los partidos en directo o en diferido. Esto les da la posibilidad de visualizarlos en el momento que deseen y, además de ello, en un formato más condensado, a través del cual ya se han eliminado parones y tiempos muertos centrándose en la actividad del partido.

2.4.3. Partners

El papel de los *partners* (en castellano como socios) tiene otro enfoque. Algunos actúan como patrocinadores de las propias competiciones deportivas, lo cual les sirve como publicidad para sus propias marcas. A través de la emisión de contenidos de una competición deportiva se pueden ver constantemente marcas que las apoyan y con las

cuales participan conjuntamente. Esto les sirve para dar mayor visibilidad a sus marcas y tener mayor posicionamiento.

Pero aquí cabe destacar el papel de aquellos *partners* que van a servir como medio de visualización para los contenidos de las competiciones deportivas, los cuales suelen ser medios de comunicación. Estos suelen ser denominados como *media partners*, los cuales pueden ser definidos como “la alianza entre dos organizaciones (empresas, medios, *celebrities*) para la difusión de determinado contenido” (Denise, 2016). Su finalidad es potenciar el impacto a un público objetivo y satisfacer las necesidades de los consumidores.

A través del uso de los contenidos de la propia competición deportiva esta ganará mayor visibilidad e importancia, al igual que el medio de comunicación, ya que amplía su propio contenido. El caso de AS, periódico deportivo español, en su relación con *Euroleague Basketball* (la cual se detallará más adelante) sería uno de los más claros. El medio de comunicación gana contenido para difundir por distintos medios y formatos, y a su vez el contenido de *Euroleague Basketball* tiene más llegada que si lo hiciera únicamente por sus propios medios.

2.5. MEDIOS CONVENCIONALES

La llegada de nuevos medios y plataformas proporcionan una mayor llegada al espectador, pero no hay que dejar en un segundo plano a los medios convencionales, a través de los cuales durante décadas se han podido consumir contenidos de todo tipo de deportes.

La televisión sigue siendo uno de los medios más utilizados, pero junto a ella, por historia, el papel de la radio y los diarios convencionales también ha sido fundamental. A continuación se van a detallar cada uno de ellos.

2.5.1. Televisión

La televisión sigue siendo hoy día una de las herramientas más utilizadas para el consumo de contenidos deportivos. Aunque el aficionado puede seguir eventos en directo sobre la marcha en cualquier dispositivo, la televisión sigue siendo el primer medio consumido para gran parte de la población.

Y es que aunque el uso de redes sociales sea cada vez mayor, “la televisión de pago ha sido el segmento de los servicios audiovisuales que más ha crecido en España en los últimos años, con casi 3 millones de abonados más” (Bonaut-Iriarte y Vicent-Ibáñez, 2020). Además, la programación deportiva es un factor decisivo en la contratación de la televisión de pago: el 31% de los consumidores lo presentaron como su principal motivo y casi un 66% de usuarios de plataformas OTT estaría dispuesto a pagar por contenidos deportivos (Nielsen, 2018).

Es importante también distinguir la televisión de pago de la televisión gratuita, de la cual ha ido decayendo el contenido de deporte en los últimos años. Esto se debe a que las grandes competiciones deportivas españolas e internacionales (LaLiga, ACB, Champions League, Euroliga, Juegos Olímpicos, Roland Garros, Wimbledon, etc.) ya no se televisan a través de la televisión gratuita. De esta forma, la limitada oferta deportiva televisiva gratuita (con canales temáticos como Teledeporte o Gol) compite con una extensa propuesta de la televisión de pago, con canales deportivos generalistas (#Vamos, Movistar Deportes, DAZN), especializados por deporte, como es el caso de Movistar Golf o por competición, como es el caso de Movistar Fórmula 1 (Bonaut-Iriarte y Vicent-Ibáñez, 2020).

2.5.2. Radio

Hace casi un siglo se dio la primera retransmisión deportiva a través de la radio. En una estación KDKA de Westinghouse, Pittsburgh (EEUU), que transmitió un comentario de radio de un combate de boxeo, en 1923. Muchos años más tarde, al inicio del siglo XXI, el deporte es parte destacada en la programación y en la audiencia de la radio, con contenidos sujetos a continuos cambio (Checa-Godoy, 2005).

Con la llegada de los nuevos medios de comunicación y avances tecnológicos, la radio ha tenido que ir reinventándose, cosa que siempre ha sabido hacer muy bien debido a su creatividad y adaptación a las necesidades de cada tiempo. Se podría decir que actualmente se encuentra en otra de dichas adaptaciones, ya que estamos ante un nuevo ecosistema comunicativo donde confluyen, entre otros, la radio análoga, digital y en línea, con nuevos formatos, narrativas y lenguajes que se integran a las diferentes programaciones y contenidos.

Actualmente son muchas las emisoras de radio que cuentan con sitio web, el cual les sirve como soporte multimedia para tener mayor amplitud de contenidos en sus emisiones. Por ejemplo, tal y como señalan Rodríguez, Lara, Guerrero y Arévalo (2021), a través de Internet el receptor puede escuchar tertulias o algún programa deportivo mientras visualiza los momentos más importantes de partidos de fútbol de una jornada disputada. De esta forma, la reflexión y el multiperspectivismo de la radio deportiva se enriquecen con el realismo y el poder visual y espectacular de las imágenes.

Aquí se podría hacer una mención especial a los *podcast*, los cuales se pueden definir como programas radiofónicos, aunque tienen otras características. Es un medio muy utilizado para el consumo de información de todo tipo. Actualmente las cadenas de radio hacen uso de este sistema para emitir sus programas deportivos. Así, según Romero Bejarano (2011), cada usuario puede componer su programación radiofónica según los espacios que más les interese y los contenidos de estos que considere más atractivos. Muchas competiciones deportivas cuentan con podcast propios o ajenos. Uno de los casos más extremos es la NBA, ya que cuenta con una gran cantidad de podcast que llevan fijado el nombre de la propia competición centrados en actualidad. Y a la vez existen otros que tienen un carácter más informal, pero que también tienen como objeto de fondo sucesos e historias que van en torno a la competición.

3. METODOLOGÍA

El objetivo de este trabajo es conocer las estrategias de comunicación que la institución *Euroleague Basketball* ha llevado a cabo durante el transcurso de la Final Four de Kaunas, disputada del 19 al 21 de Mayo. Para ello se ha usado la técnica de observación

participante. Anteriormente se ha realizado un breve análisis de algunas de la propia institución y la identificación de sus canales, valores y mensaje.

Según Aguiar (2015), “en observación participante analizar qué hace la gente y cómo lo hace nos lleva a comprender por qué lo hace.”. Es un método que proporciona la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado (Marshall y Rossman, 1989). Por ello se han seleccionado contenidos que guardan relación con el evento mencionado que ponen en valor la razón de ser de Euroleague Basketball, los cuales han sido promovidos tanto por personas pertenecientes como asociadas a esta.

Este ha sido el contenido seleccionado para analizar:

- Contenido de sección Final Four en el portal web de la institución
- Actividades durante el evento
- Contenido de la plataforma *streaming* DAZN

El principal criterio para la selección de dicho contenido es por tratarse del que mejor representa los acontecimientos y todo lo que supone el evento mencionado. La orientación del trabajo ha sido hacia valores como la emoción y la pasión que transmite la competición, dejando de lado su faceta informativa, para la cual cuentan con otro tipo de medios (redes sociales, programas de radio, noticiarios de televisión, etc.).

Las redes sociales de la institución no se han tenido en cuenta. Se ha querido dar prioridad a aquel contenido que se puede considerar diferente a lo que se genera durante la competición (temporada regular y playoffs), el cual es un contenido que se puede definir como más rutinario al haber muchos más partidos (entre 256 y 264) que en la Final Four de Kaunas, en la cual únicamente hay 3. El contenido de las redes sociales de la institución está más enfocado a provocar reacciones y opiniones entre aficionados de los sucesos de los partidos. Y en este trabajo se pone énfasis en cómo la institución transmite sus valores al aficionado a través de contenidos multimedia especiales, como reportajes, entrevistas o documentales, y a las actividades durante el evento.

4. ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN

4.1. INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Euroleague Basketball es un líder mundial en el negocio del deporte y el entretenimiento, dedicado a gestionar las principales competiciones europeas de clubes profesionales de baloncesto, administrada por algunos de los clubes con más éxito e historia de Europa. Dentro de la *Euroleague Basketball* se cuentan tres competiciones: la *EuroLeague* y la *EuroCup* (de categoría senior), así como el *EB Adidas Next Generation Tournament*, principal escaparate de este deporte para menores de 18 años.

Esta organización tiene su sede principal en Barcelona y su director ejecutivo es Dejan Bodiroga, exjugador de equipos que han participado en las competiciones anteriormente mencionadas. En la temporada 2000/2001 su máxima competición, la *EuroLeague*, sustituye a la máxima competición europea, la Liga Europea. Es por ello por lo que es hoy en día la segunda competición más importante a nivel de clubes o franquicias del mundo, por detrás únicamente de la NBA.

Su cobertura mediática alcanza televisivamente a 199 países, situándola como una de las competiciones referentes a nivel mundial, llegando incluso a ser una de las más populares en países como China, donde se estima que un total de 245 millones de hogares reciben señal. También es televisada en los Estados Unidos y Canadá. La Final Four (fase final de la competición) es emitida en hasta 201 países.

Aunque *Euroleague Basketball* se entiende principalmente como una competición debe ser vista como una institución, ya que es una compañía privada. En cierto modo esta institución es formada por los clubes participantes de las competiciones y de los ingresos que generan (patrocinadores, ingresos de partidos, gastos televisivos, etc.). Cada una de las competiciones lleva preestablecido un sistema de licencias para poder participar cada temporada. La *Turkish Airlines EuroLeague* es la única que tiene un tipo de licencia que permite a los clubes que la obtengan poder participar de manera indefinida. Esta licencia la tienen asignada aquellos equipos que cumplan unos requisitos, entre los cuales destacan los económicos, históricos y de tamaño del pabellón o estadio donde jueguen como local. En cambio, en la *7DAYS EuroCup* no hay otorgadas un número de

licencias que te permiten jugarla cada año, sino que la plaza se consigue por méritos deportivos.

Conviene destacar que los responsables de la institución son algunos de los propios clubes que participan en la Turkish Airlines EuroLeague. Estos clubes son entonces los accionistas y socios de la institución y entre ellos deciden los cargos y responsabilidades de sus altos cargos. Es decir, a la hora de tomar decisiones se realiza de forma conjunta.

Los clubes serían los siguientes, los cuales cuentan también con licencia de jugar en su máxima competición de forma permanente:

- Real Madrid (España)
- Fútbol Club Barcelona (España)
- Cazoo Baskonia (España)
- Panathinaikós Basketball (Grecia)
- Olympiakós Basketball (Grecia)
- Fenerbahçe Basketbol (Turquía)
- Anadolu Efes (Turquía)
- CSKA Moscú (*actualmente suspendido por conflicto bélico*)
- Maccabi Tel Aviv (Israel)
- Basketball Club Žalgiris (Lituania)
- Pallacanestro Olimpia Milano (Italia)

Aunque *Euroleague Basketball* es una marca comercial, cabe decir que es dirigida por una empresa privada: *Euroleague Ventures*. Esta entidad a su vez forma parte también de *Euroleague Commercial Assets, S.A*, sociedad mercantil con domicilio social en Luxemburgo, y cuyos accionistas son los propios clubes anteriormente mencionados (75,36% en 2020), junto a la Unión Europea de Ligas de Baloncesto (24,64%). Con el paso de los años los clubes van adquiriendo más acciones, teniendo como intención llevar un modelo parecido al que hay en la NBA, en el que las 30 franquicias que la conforman son dueñas de la propia liga.

4.2. VALORES DE LA INSTITUCIÓN



Ilustración 1. Logo Euroleague Basketball. Extraído de: <https://brandcenter.euroleague.net/>

Euroleague Basketball es una competición deportiva que pretende brindar a sus aficionados espectáculo y emoción a través de la retransmisión de sus partidos. A la vez es una institución seria, ya que como marca corporativa se difunde como el mejor baloncesto (hablando en términos tácticos) del mundo, ya que cuenta con jugadores profesionales referentes en todo el mundo y con entrenadores con grandes hazañas deportivas en su trayectoria.

1. Su fin es crear entretenimiento y difundir valores como la fuerza de voluntad, el sacrificio personal, el juego limpio y la sana competitividad. Al fin y al cabo su producto es el baloncesto, un deporte de equipo en el que la buena química entre los integrantes de cada conjunto es fundamental.
2. En cuanto a su visión es una institución que aspira, fundamentalmente, a ser referente en el mundo del baloncesto. Ya no solo a nivel de competición, sino de marca corporativa. Desde hace ya varios años la primera competición de la institución ha ido ganando importancia, ya que los equipos integrantes poseen un mayor poder adquisitivo y mejores recursos (jugadores, instalaciones, etc.). También el hecho de que haya jugadores europeos referentes a nivel mundial le ha dado mayor visibilidad, ya que en los últimos años muchos jugadores americanos de gran nivel optan por hacer carrera en sus competiciones.

4.3. INFORMACIÓN SOBRE EL SECTOR

El sector en el que se ubica esta institución es el del ocio y entretenimiento. A través de la difusión de partidos, programas relacionados con las competiciones, entrevistas, etc. Actualmente existen diversas formas de acceder a diversas plataformas con contenidos de ocio y entretenimiento, ya sea de forma gratuita o pagando una cuota.

Actualmente todo tipo de material que se quiere consumir en *streaming* tiene que ser pagado con anterioridad, independientemente del ámbito al que nos refiramos (cultura, cine, deporte, etc.). Es por ello por lo que *Euroleague Basketball* ha puesto el foco en el streaming, ya que su contenido es consumido de esta forma y ha tenido que adaptar su forma tradicional de formato televisivo a este tipo de plataformas.

Y es que estas plataformas actualmente son presente y futuro en el consumo de ocio. Cada vez existen más plataformas de este tipo que ofrecen un contenido especializado y más definido a sus usuarios, por lo que hay más competencia entre ellas.

Por otro lado, *Euroleague Basketball* es una marca comercial de un deporte, el baloncesto, por lo que se puede establecer otro tipo de competencia, y es aquella que se refiere a otras competiciones. Actualmente es la mejor competición de Europa, ya que reúne a los mejores equipos de cada liga nacional. Pero aún se ve muy lejos una equiparación respecto a la NBA, en cuanto a medios, nivel, recursos, etc.

Para conocer un poco más la situación del sector en el que opera *Euroleague Basketball* y qué aspectos le influyen se propone en el análisis PEST propuesto en la Tabla 1:

ANÁLISIS PEST	
POLÍTICO	<p>A nivel político-legal se sigue la corriente de todas las legislaciones y normas que se aplican en el ámbito del deporte a nivel europeo. Hay algunas leyes, como el Real Decreto 958/2020 de comunicaciones comerciales de las actividades de juego, que han afectado en las actividades y patrocinios de la entidad.</p> <p>Cabe destacar también que desde la aprobación de la <i>Euroleague Basketball</i> como una sociedad han surgido muchos problemas en cuanto al modelo de funcionamiento como sociedad. La ULEB, por ejemplo, no está de acuerdo en que sean los propios clubes los dueños de la competición, ya que esto provoca que vayan adquiriendo más recursos. Además es una amenaza para las ligas nacionales en las que participan, ya que los equipos de <i>EuroLeague</i> en estas con mayores</p>

	recursos económicos afectan a la competición, y en las que no participan, por riesgo de exclusión de sus equipos.
ECONÓMICO	Precios altos de <i>streaming</i> . Para muchos aficionados el coste para consumir este tipo de productos es alto o inasumible. Privatización. Anteriormente este tipo de contenidos era proporcionado de forma libre y gratuita por la televisión pública.
SOCIAL	Mayor afición al baloncesto. Actualmente existe una mayor tendencia a estar informados sobre otros deportes. En Europa, que el deporte rey es el fútbol, se ha notado una mejoría en audiencias y consumo de información relativas a otros deportes, entre ellos el baloncesto.
TECNOLÓGICO	Industria <i>streaming</i> en expansión. Aunque esto tiene también consecuencias negativas, el consumo de plataformas <i>streaming</i> cada vez es más mayor por parte de la sociedad, dejando de lado los medios más convencionales.

Tabla 1. Análisis PEST de Euroleague Basketball (Elaboración propia)

4.4. INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO

En el caso del contenido de Euroleague Basketball, dependiendo del país, se podrá consumir a través de una u otra plataforma o medio. La propia web principal de la institución tiene un servicio streaming para ver todos los partidos de la temporada de todas las competiciones. En el caso de España y algunos países de Europa también se puede consumir a través de DAZN.

Con la contratación de ambos, el usuario se asegura de poder ver todos los partidos de la temporada de todas las competiciones. Además de ello, se ofrecen contenidos relacionados con la competición, como pueden ser entrevistas, análisis, programas, etc.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las retransmisiones de sus partidos son de pago. Anteriormente muchos partidos eran visionados a través de medios públicos y al tener que ser actualmente obligatoriamente de pago se han perdido muchos aficionados. - Hay competidores que ofrecen sus servicios de forma gratuita (BCL). - Estado de inestabilidad política. La guerra de Ucrania ha provocado la 	<ul style="list-style-type: none"> - Uno de los objetivos establecidos por la institución es la integración de personas de todo tipo en cuanto a cultura, etnia, etc. Lo cual es una oportunidad para tener mayor alcance a nivel mundial - Ampliar su actividad y eventos fuera del marco europeo. - Crear una marca más que una competición. En los últimos años la tendencia de la institución es a

	expulsión temporal de los equipos rusos, por lo que se han perdido equipos que aportan valor a la competición y aficionados del propio país.	mostrarse, además de como competición, como marca con una serie de valores y principios ejemplares.
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - La institución pone muchas barreras a la hora de adquirir los derechos de sus productos a aquellos medios que deseen explotar su contenido, lo cual aumenta el precio de estos. - La comunicación entre los equipos participantes a veces resulta difícil para alcanzar acuerdos debido a intereses propios que puedan tener. 	<ul style="list-style-type: none"> - La institución es única a nivel europeo (exceptuando la BCL), por lo que los servicios que ofrece a sus clientes son los de mayor calidad en el continente - Para un gran número de sus clientes está considerada la mejor competición de baloncesto en el mundo en cuanto a fundamentos puros de baloncesto (no calidad).

Tabla 2. Análisis DAFO de Euroleague Basketball (Elaboración propia)

4.5. MENSAJE DE LA INSTITUCIÓN

El logotipo de la institución representa muy bien la actividad de la institución, ya que es un balón de baloncesto. El naranja, que es el color que siempre ha ido de la mano en su competición principal desde su fundación representa los valores de felicidad, entusiasmo, creatividad y éxito.

El mensaje debe ir orientado a los públicos anteriormente mencionados de forma que sea lo más significativo posible y se transmitan los valores y razón de ser de la institución.

En cuanto al público interno debe existir un flujo constante de comunicación con la institución. Los aficionados, que son el principal cliente de la institución, deben percibir todas las noticias y actividades a través de los distintos canales que pone la institución a su disposición, por lo que prácticamente con una periodicidad diaria hay actividad a través de sus medios con el fin de que estén al tanto de los recursos que ponen a su disposición. Los proveedores, que sirven de medio para dar publicidad de la actividad de la institución también deben estar al tanto de la actividad de la institución y de posibles actualizaciones que puedan darse en sus planes. Ambos deben trabajar juntos para que el mensaje sea claro y constante y pueda llegar al aficionado. En cuanto a los trabajadores y accionistas, los cuales forman la columna vertebral de la institución, deben fijarse en todo momento de los cambios y actividades que realiza la institución, ya que sin su colaboración el desarrollo y desempeño de sus actividades no sería posible.

En cuanto al público externo se debe tener en cuenta una serie de estrategias y métodos a la hora de querer exportar el mensaje de la institución, en el cual van recogidos sus actividades y valores. Los medios de comunicación, aunque actúen en beneficio propio a través de la contratación de derechos de la institución, deben seguir un marco estratégico impuesto por Euroleague Basketball y no se debe alterar ni cambiar nada en torno a su marca corporativa. Las relaciones con los reguladores, en este caso organizaciones públicas de los países donde opera la institución, también debe existir un flujo constante de intercambio de información, ya que pueden surgir cambios o incidencias sobre los planes preestablecidos, por lo que deben actuar rápidamente si surgen inconvenientes y repararlos lo antes posible con el fin de no afectar al desarrollo de su actividad. Por último, las entidades sociales deben tener claros los valores de la institución y, en el caso de colaborar mutuamente, hacerlo siempre desde una perspectiva común, ya que suelen compartir un fin muy relacionado en el desempeño de las actividades que realicen juntos.

4.6. CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

4.6.1. Tipos de medios de comunicación

La relación de la institución con los medios de comunicación es constante, ya que conjuntamente trabajan para dar la mayor publicidad posible a sus competiciones y actividades. En el caso de *Euroleague Basketball*, se cuenta con un gabinete de prensa propio y plataformas donde visualizar sus propios contenidos. Pero aquí es importante marcar tres tipos de medios de comunicación que dan una visibilidad a la institución:

- **Medios de comunicación a nivel local.** En este caso al referirnos a local se quiere decir a nivel nacional. *Euroleague Basketball* suele ceder sus derechos a uno o varios medios de comunicación en todos los países interesados, independientemente de si son de Europa o no. Para ello es importante tener un permanente contacto con los responsables de dichos medios para que la transmisión de sus contenidos o uso de su marca sea lo más adaptado posible a

los valores de la competición. De ahí que, en su mayoría, no todos estos tipos de medios tienen derecho a la retransmisión de sus competiciones.

- **Plataformas *streaming* o medios con derechos de retransmisión.** En este caso los derechos contratados por estas entidades si permiten la retransmisión de sus partidos (o parte de ellos). Al igual que los anteriormente mencionados, deben respetar la marca corporativa y los valores de la institución.
- **Medios de comunicación de los equipos participantes.** Con fin de dar mayor visibilidad a los equipos, los gabinetes de prensa y encargados de comunicación de cada equipo deben también seguir una serie de estatutos y protocolos marcados por la institución a la hora de difundir material e información relacionada con sus competiciones, independientemente de si es de su propio equipo o de otros.

Cabe destacar que cada medio de comunicación tendrá un fin en la adquisición de los derechos de la institución para difundir su contenido. Por ejemplo, los medios de comunicación locales o de los equipos participantes están más dedicados a acudir a ruedas de prensa posteriores a los partidos, a la elaboración de artículos y análisis de las competiciones, a la elaboración de notas de prensa o, en el caso de medios televisivos, a proyectar resúmenes cortos (en torno a uno o dos minutos) en sus programas deportivos o telediarios. Las plataformas *streaming* son las que mayor beneficio sacan en la adquisición de sus derechos, ya que son los más difíciles de adquirir. Estos retransmiten los partidos principalmente y suelen tener un equipo de prensa, para llevar el seguimiento de la competición, de narradores y analistas, para la narración de los partidos, y un equipo de comunicación, para la creación de contenido como pueden ser programas especiales, entrevistas, reportajes, etc.

4.6.2. Sitio web

El sitio web de *Euroleague Basketball* cuenta con una gran cantidad de recursos y resulta ser muy prolífico en cuanto a contenidos. Principalmente sirve como puente para acceder a las webs principales de cada una de sus competiciones, en las cuales encontramos toda la información relacionada directamente con estas (equipos, horarios de partidos, venta de tickets, jugadores, estadísticas, etc.). A través de su web principal se puede acceder a estas y además se puede visualizar contenido de vídeos e imágenes destacadas de las propias competiciones o de actividades que realizan. También muestran sus partners e información de estos pudiendo acceder a los sitios web de cada uno.

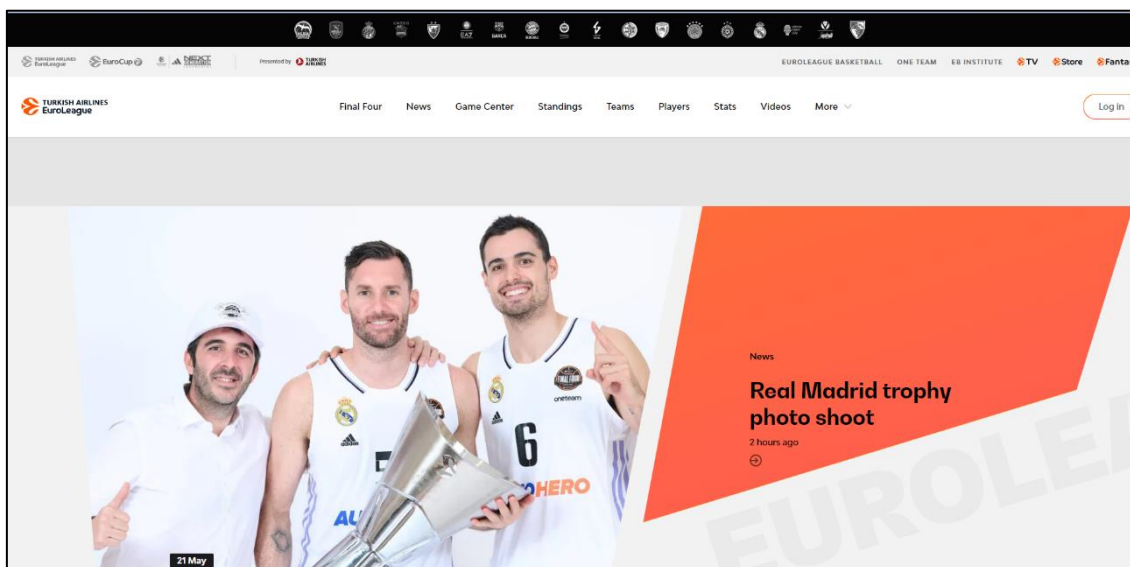


Ilustración 2. Portal principal del sitio web de Euroleague Basketball. Extraída de:
<https://www.euroleaguebasketball.net/euroleague/>

Como cualquier institución, Euroleague Basketball tiene publicada toda la información de relevancia organizacional, jurídica y de su contexto en el propio sitio web, queriendo transmitir esta imagen de transparencia por la que tanto se caracteriza. Sus dos secciones destacadas, sin contar las de las competiciones, son “News” y “About”. La primera está enfocada hacia publicar información de forma constante de la propia institución (eventos, campañas, etc.). La segunda recoge toda la información institucional técnica del desarrollo de sus actividades.

4.6.3. Redes Sociales

Euroleague Basketball cuenta con todas las redes sociales más usadas actualmente: Twitter, Facebook, TikTok Instagram y LinkedIn. Además tiene su canal propio en YouTube, el cual podría decirse que es igual de activo que sus redes sociales.

Su canal de YouTube está orientado a mostrar resúmenes de cada partido de sus competiciones (los cuales suelen oscilar en torno a los 4 minutos). Además también hay secciones dedicadas a entrevistas y análisis en los métodos de juego de los equipos. Se podría decir que es la plataforma que la institución utiliza para dar visibilidad a sus competiciones y ofrecer mayor cercanía de los jugadores con los aficionados con los reportajes y entrevistas que realizan de ellos.

Sus perfiles de Twitter y Facebook están más orientados a dar comunicados sobre la institución. Algunos de sus post o tweets más destacadas son los anuncios de fichajes o adquisiciones de jugadores por parte de los equipos participantes, resultados finales de partidos, venta de entradas, promoción de campañas, etc. Por otro lado, a través de Instagram también encontramos contenido de este tipo, pero tiene otra vertiente que se aproxima más a TikTok, la cual también genera un contenido más de animación, centrándose en jugadas de partidos o *shorts* de entrevistas que se hacen a jugadores o entrenadores de equipos de las competiciones.

Su perfil de LinkedIn está más orientado a dar una imagen corporativa de la institución. Esta herramienta sirve también para buscar trabajo, y la institución la aprovecha para publicar ofertas de empleo.

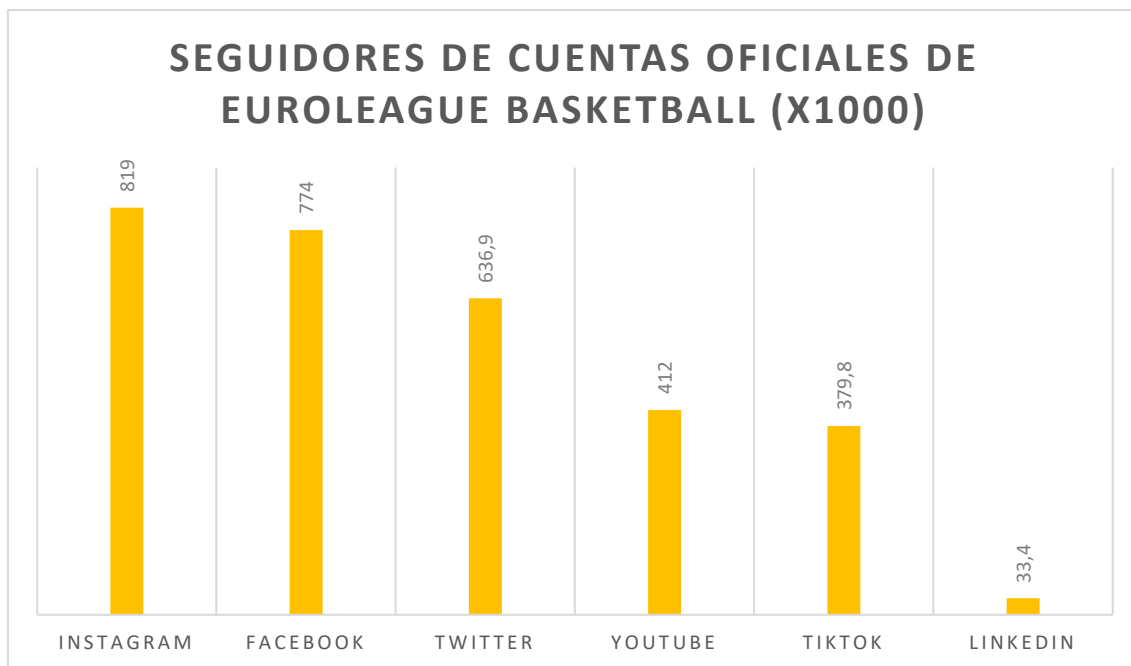


Ilustración 3. Gráfico de seguidores de cuentas oficiales de Euroleague Basketball (Elaboración propia)

4.6.4. Eventos

La comunicación de los eventos por parte de la institución resulta un poco compleja, ya que dependiendo de la naturaleza y de los fines de cada uno los podremos encontrar a través de un medio u otro, aunque los perfiles de sus redes sociales suelen promocionar todos.

Si lo que se quiere es acudir a algún partido de sus competiciones existen varios medios para hacerlo. La propia página web ofrece a los aficionados un apartado para la venta de tickets de los partidos y, en algunos casos, sirve como enlace para acceder al portal de venta del equipo que juegue como local (estos son los responsables de la venta directa de tickets aunque los equipos visitantes adquieran un porcentaje para la venta a sus aficionados, los cuales suelen ser socios).

Por otro lado, hay otros eventos realizados por la institución que no tienen por qué ser relacionados con sus competiciones de forma directa. A la hora de realizar torneos, jornadas, cursos de formación, programas de integración o eventos relacionados con la institución, se suelen facilitar formularios o contactos para poder asistir. Hay algunos que suelen ser de puertas abiertas y no requieren inscripción para poder acudir.



Ilustración 4. Fotografía de aficionados de Partizán de Belgrado. Extraída de:
<https://www.basketinside.com/europe-basketball/news-europe-basketball/sam-dekker-mai-visto-una-cosa-come-i-tifosi-del-partizan/>

5. ANÁLISIS DEL CONTENIDO GENERADO EN MEDIOS Y POSICIONAMIENTO DE EUROLEAGUE BASKETBALL EN LA “FINAL FOUR KAUNAS 2023”

Una vez expuestos los pilares sobre los que se sustentan los principales canales de comunicación y el posicionamiento de la institución, el foco se va a poner en el acontecimiento más esperado de la temporada, la final a cuatro que se celebró del día 19 al 21 del pasado mes de mayo en Kaunas, capital de Lituania, en el estadio Zalgiris Arena. Este evento es el punto final de la máxima competición de la entidad, la Turkish Euroleague Basketball, ya que los cuatro mejores equipos de la temporada regular se juegan el título de campeón tras la temporada regular y los cruces de Playoffs.

Este evento sirve a la propia institución y clubes participantes para dar visualización a sus propias marcas. La retransmisión de los partidos son el mayor foco de emoción y espectáculo durante el evento. Pero cabe decir que todo el contenido que se genera a partir del evento resulta bastante amplio. Y es que a través de la propia plataforma de

la institución se puede visualizar todo tipo de contenido, desde entrevistas a aficionados y exjugadores de la competición, actividades realizadas durante el evento, recordatorios históricos.

Euroleague Basketball publicita este evento con un logo, el cual va alternando cada temporada. Se celebra en una sede diferente en Europa y, como se puede apreciar en la Ilustración 5, el logo de Final Four de cada temporada es diferente. El hecho es que la institución pretende transmitir a los aficionados una experiencia única y vibrante, ya que es el evento en el cual participan los mejores equipos de la temporada y en el que se juegan el título de campeón.



Ilustración 5. Logos Final Four de Euroleague Basketball. Extraído de: <https://brandcenter.euroleague.net/>

Antes de entrar en detalle en el análisis de cada tipo de contenido, se puede visualizar en la Tabla 3 cuál es la orientación de cada uno de los medios utilizados en el transcurso del evento. Esta sirve para adquirir una visión general de la función que cumple cada uno de ellos para los aficionados, ya que las necesidades e intenciones de estos últimos serán distintas dependiendo de cuál sea el medio que usen.

Medio	Finalidad
SECCIÓN F4 PORTAL WEB	Este portal ha actuado para proporcionar información de sucesos, novedades, exclusivas, etc. Además, se puede encontrar contenido de ediciones pasadas, reportajes, etc. Pero su principal razón de ser es subir contenido multimedia de los propios partidos disputados como de todo lo que se genera alrededor (entrevistas, etc.)
ACTIVIDADES DURANTE EL EVENTO	Las actividades han estado más enfocadas a labores sociales y cercanía con el aficionado. Su propósito ha sido hacer participes a los aficionados que han acudido a Kaunas del propio evento y que interioricen de forma más cercana los valores de la institución
DAZN	Además de la retransmisión de partidos, también ha incluido en su contenido una variedad de reportajes y documentales con el fin de poner en contexto al aficionado de lo que supone la competición y, en concreto, la Final Four.

Tabla 3. Función de los medios seleccionados para el análisis

5.1. CONTENIDO DE SECCIÓN FINAL FOUR EN EL SITIO WEB DE LA INSTITUCIÓN

Dentro del sitio web de la institución hay una sección dedicada al evento. Todo el contenido que se puede visualizar está directamente relacionado con los partidos y actividades que hay durante el transcurso de este. Además de toda la información que hay en torno al evento, se puede visualizar contenido adicional. Dentro de este portal encontramos 47 post que incluyen análisis, entrevistas y análisis de la institución en el transcurso del evento.

Se pueden reproducir entrevistas a figuras importantes relacionadas con el baloncesto a nivel global. Es el caso de las predicciones sobre el partido final del evento realizadas por el exjugadores lituanos de esta misma competición, Jonas Maciulis y Rimantas Kaukenas.

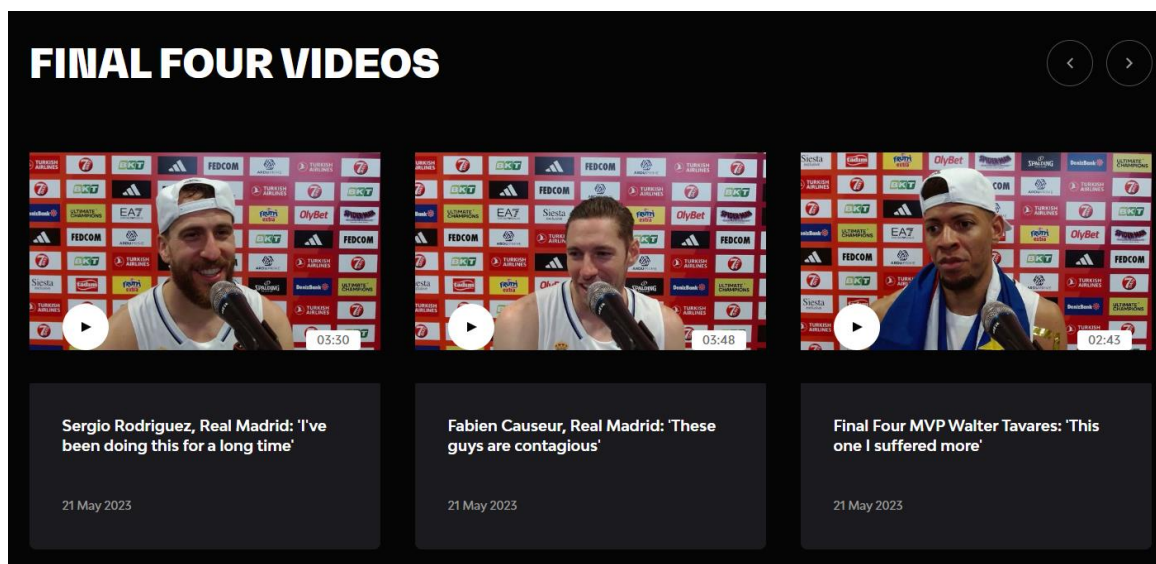


Ilustración 6. Sección de videos de Final Four. Extraído de: <https://www.euroleaguebasketball.net/euroleague/>

También se puede visualizar contenido de audiovisual dentro de la sección. Hay un apartado denominado “Final Four Videos” en el cual aparecen contenidos de los partidos disputados durante el evento, entrevistas a jugadores y entrenadores, recopilatorios de las mejores jugadas, etc.

Como se puede apreciar en todo el contenido de la sección de Final Four (o del propio portal web de la institución) son las propias figuras de la competición las protagonistas del contenido. Esta es una línea que suele llevar la institución y que cada temporada va siendo mayor. Y es transmitir esa cercanía de los jugadores y entrenadores de los clubes participantes.

5.2. ACTIVIDADES DURANTE EL EVENTO

Euroleague Basketball realizó varias actividades durante la Final Four, las cuales se realizaron fuera de los horarios de los partidos disputados en el Zalgiris Arena. En la propia ciudad de Kaunas se hicieron gran cantidad de actividades. La realización de estas actividades fueron una forma de acercar al aficionado a la propia institución, ya que en

sus itinerarios contaban con figuras representativas como jugadores y entrenadores de los equipos de la competición.

El punto donde se realizaron gran parte de las actividades fue la *FanZone*. Esta es una zona exclusiva que se encontraba cerca del Zalgiris Arena hecha con el fin de atraer a todos los aficionados que habían acudido a la ciudad. Algunas de las actividades realizadas en este recinto fueron concursos, conferencias de jugadores y embajadores de la institución, *performances* por parte del club local (Zalgiris Kaunas), etc.

De entre los eventos organizados destacan los siguientes:

5.2.1. Evento organizado por One Team

Una actividad destacada fue una organizada por One Team, un programa social creado por la *Euroleague Basketball*. La sesión fue dirigida por los entrenadores del Zalgiris Kaunas con el apoyo de Euroleague Basketball y consistió en varias actividades centradas en habilidades para la vida. Este tipo de actividades muestran aquellos valores de respeto, juego limpio y la sana competitividad que la institución transmite al público. El hecho de que los propios jugadores y miembros del staff técnico de los clubes participantes de la competición sean parte activa principal en este tipo de actividades dice mucho del compromiso social que tiene la institución. "Eventos como éste son uno de los aspectos más destacados de la Final Four", declaraba Jonas Maciulis, embajador de la Final Four y natural de Kaunas. "A mí personalmente me produce un gran placer ver sonrisas en las caras de estos niños y estoy muy orgulloso de poder participar en ello".



Ilustración 6. Imágenes del evento organizado por One Team. Extraído de:
<https://www.euroleaguebasketball.net/euroleague/>

5.2.2. Euroleague Basketball Next Generation Tournament

Otro acontecimiento importante sería la disputa de la fase final del *Euroleague Basketball Next Generation Tournament*, conocido por motivos de patrocinio como *Adidas Next Generation Tournament*, un torneo internacional de baloncesto de equipos sub-18 de Europa. Al igual que en la competición de categoría absoluta, los equipos participantes también se disputan el título de campeón en el transcurso de estas fechas. Esta competición refleja la importancia que los clubes de Europa dan al crecimiento de sus categorías inferiores. Algunos de dichos jugadores, aunque aún se encuentren en edad temprana, pueden ser el futuro de equipos de las máximas competiciones nacionales e internacionales en Europa, por lo que es importante darles visibilidad.

5.2.3. Tipoff Event

El día anterior al inicio de los partidos se realizó un evento con jugadores y entrenadores de los equipos participantes. Hubo una rueda de prensa oficial en la que participaron los cuatro entrenadores de los equipos participantes, así como un jugador por equipo: Dzanan Musa del Real Madrid, Tomas Satoransky del FC Barcelona, Mike James del AS Monaco y Kostas Papanikolaou del Olympiacos Piraeus. Periodistas y un número limitado de afortunados aficionados estuvieron presentes en el acto. Este está enfocado en poner en conocimiento a los medios de comunicación acerca de cuáles son las sensaciones de los integrantes de los equipos participantes y, además, tener más acercamiento con la prensa del que suelen tener durante el transcurso de la temporada.

5.3. CONTENIDO DE LA PLATAFORMA DAZN

En este caso el contenido no es generado por la propia institución, pero se hace sobre los derechos adquiridos de esta. Euroleague Basketball denomina su relación con DAZN como *Premium Partner*, ya que es uno de sus principales socios en la emisión de sus contenidos (el principal en España).

El contenido principal por el que los aficionados se subscriben a esta plataforma es la emisión de los partidos, tanto de su competición principal, la Turkish Airlines Euroleague

Basketball, como de su competición secundaria, la 7DAYS EuroCup. Pero a raíz de ello, DAZN genera su propio contenido, tomándolo siempre de los derechos que tiene pactados con la institución. Es por ello que en la plataforma, aparte de partidos se pueden visualizar reportajes, entrevistas, análisis, etc.

Una de las principales razones por las cuales Euroleague Basketball cede sus derechos a esta plataforma es para potenciar su posicionamiento en la industria del deporte. Durante toda la temporada publica constantemente contenido relacionado con la competición con el fin de crear una idea en los aficionados de lo que es la institución en sí. Además, al ser una plataforma que contiene mucho contenido de distintos deportes (fútbol, tenis, etc.), también le sirve a la institución para darse visibilidad a un público que no acostumbra a seguir la competición y que se puede captar por la comodidad de tener a su disposición todos los partidos de sus competiciones.

DAZN cuenta con un equipo de periodistas y narradores que se dedican íntegramente a las competiciones de Euroleague Basketball. Sergio Perela y Piti Hurtado fueron los encargados de la retransmisión de los partidos del evento en la plataforma. Piti Hurtado, además de ello, también se ocupó de la parte de reportajes que encontramos en la sección dedicada a la competición en la plataforma. En total son 23 los vídeos (incluyendo la retransmisión de los partidos) que la plataforma generó en el transcurso del evento.

En el caso de la Final Four de Kaunas de 2023 la plataforma pone a disposición de sus suscriptores contenido relacionado con la historia de esta fase de la competición de ediciones anteriores y de la rivalidad que hay entre algunos de los equipos. Este contenido sirve al aficionado para transmitir la emoción del evento.



Ilustración 7. Sección "En la retina" de DAZN. Extraído de: <https://www.dazn.com/es-ES/sport/Sport:ayp4nebmprfbvzdsisazcw74y/ArticleId:i8mudengqkce18ze0wwawiluj>

Además de ello, tras el final del evento, del cual el Real Madrid salió victorioso, DAZN creó una sección especial llamada “La Undécima, una historia heroica”. Esta tiene contenido especial dedicado íntegramente al equipo campeón, ya que son vídeos y análisis de lo que ha supuesto para sus integrantes su experiencia durante la temporada y la fase final en Kaunas.



Ilustración 8. Sección "La Undécima, una historia heroica" de DAZN. Extraído de: <https://www.dazn.com/es-ES/sport/Sport:ayp4nebmprfbvzdsisazcw74y/ArticleId:i8mudenggkce18ze0wwawiluj>

Cabe destacar la narración durante los partidos del evento por parte de los comentaristas. Y es que durante la temporada el rol que asumen suele ser más analítico e informativo hacia el aficionado con el fin de que no pierdan el hilo de la competición, sin dejar de lado, eso sí, la emoción por la competición. Pero en este evento se cambian las formas. Y es que, al ser el final de temporada, ya abandonan prácticamente la faceta informativa y se centran más en la emotiva, ya que se están jugando el título.

El partido por el título registró una audiencia a través de la plataforma de DAZN de 309.000 personas durante su transcurso². Fue el tercer evento más visto del día en plataformas de pago en España, únicamente por detrás de dos partidos de la Liga española de fútbol (el deporte con mayor seguimiento en España).

² Dato extraído de <https://www.formulatv.com/audiencias/2023-05-21/tematicas-pago/> a día 01/06/2023

6. CONCLUSIONES

Con este trabajo se pretendía entender el nivel de visibilidad que la institución posee en el consumo de contenidos en la industria del deporte. Tras el análisis de los medios y canales que utilizan y del contenido especial que han tenido durante la Final Four de Kaunas de este año se llega a la conclusión de que estamos ante una institución que tiene repercusión a nivel global. Una de sus metas, y que se puede decir que están cumpliendo de forma satisfactoria, es el crecimiento constante en las facetas mediáticas y económicas, ya que beneficia a la propia institución y a sus clubes participantes, por lo que es importante para ellos tener unas buenas estrategias de posicionamiento con el fin de obtener mayor visibilidad.

Los análisis de los medios expuestos o las actividades que ha realizado la institución en el transcurso de los días señalados se sitúan en lo que se pretendía analizar desde un principio en el presente trabajo: posicionamiento y visibilidad de la institución al público. La institución da un paso más allá en relación con el contenido que suele publicar durante la temporada, ofreciendo al espectador contenidos exclusivos que únicamente se pueden generar durante dicho evento.

Respecto al posicionamiento se puede decir que consiguen en cierta manera atrapar al espectador gracias a las sensaciones que crean de emoción y pasión por este deporte. Este evento decide la temporada a partido único sin posibilidad de error, por lo que produce una sensación de emoción especial en los aficionados. El hecho de que a través de estos medios se puedan ver figuras influyentes de la competición y a los mejores equipos magnifica la importancia del evento.

Otros puntos que se pueden destacar sobre sus estrategias de comunicación serían los siguientes:

- **Amplias posibilidades para sus seguidores.** Acceder a contenidos de Euroleague Basketball no resulta complicado. En mayor o menor medida y dependiendo de lo que requiera el aficionado se pueden consumir contenidos de la institución de diversas formas. La propia institución pone a disposición del aficionado una plataforma (mediante pago) para visualizar sus partidos y también transfiere sus

derechos a plataformas y medios de comunicación de diversos países para ello, como es el caso de DAZN en España. Y en el caso de que no se desee visualizar partidos, también hay otros medios para seguir los sucesos y acontecimientos de las competiciones de la institución.

- **El contenido analizado va acorde a los valores de la institución.** El baloncesto es un deporte que contiene una serie de valores y sentimientos en el aficionado. La fuerza de voluntad, el sacrificio personal, el juego limpio y la sana competitividad son claros ejemplos de ello en los contenidos que genera, creando en los aficionados un sentimiento de inspiración y transmitiéndole valores positivos.
- **Compromiso en los integrantes de la institución.** Euroleague Basketball se conoce principalmente por sus competiciones. Pero estas competiciones las componen una serie de entidades (clubes) y personas (jugadores, entrenadores, staff, etc.). Con el contenido generado durante la Final Four de Kaunas, se puede ver claramente el compromiso por parte de todos tanto en la disputa de partidos como en las labores sociales realizadas. Todos los clubes que disputan las competiciones son rivales deportivos, pero a su vez están comprometidos con la institución a la hora de querer transmitir valores positivos a sus aficionados.

Por último, se puede decir que la institución tiene mucho margen de mejora, ya que actualmente son muchas las estrategias que pueden realizar para posicionarse y tener mayor visibilidad. Si comparamos sus competiciones con otras de baloncesto vemos que aún se quedan atrás. Por ejemplo, la National Basketball Association (NBA) es una competición que se va adaptando constantemente a todos los cambios que se dan en su entorno (sociales, tecnológicos, etc.) y en los últimos años han trabajado mucho en sus facetas de marketing y patrocinios. Según la revista *Gigantes*, en estos momentos cuentan con más relevancia online que otros campeonatos en Estados Unidos (o incluso de todo el mundo) y solo en la temporada 2021-2022 se dio un incremento del 12,5% respecto al año anterior. Además, los jugadores firmaron un 46% más de acuerdos publicitarios. Este impacto impulsa la llegada de marcas que buscan acercarse a la gran cantidad de aficionados que siguen al mejor baloncesto del planeta. Esto tiene como

resultado en que la liga norteamericana de baloncesto ha alcanzado una facturación de 10.000 millones de dólares (9.950 millones de euros) en 2021-2022 (2Playbook, 2022).

Euroleague Basketball se queda lejos de estas cifras. Sus expectativas a principios de esta temporada eran alcanzar los 100 millones en ingresos (*El Confidencial*, 2022), cifra que está muy lejos respecto a la liga americana. Pero no quiere decir que su estrategia de comunicación sea deficiente. Como bien se ha mencionado, es la segunda competición de baloncesto más seguida del planeta y cada temporada va tomando mayor importancia. Prueba de ello es que la ESPN (medio de comunicación estadounidense) adquirió los derechos para emitir las rondas clasificatorias de la *Turkish Airlines Euroleague*, la Final Four de Kaunas y todos los partidos de la temporada que viene (Eurohoops, 2023). Desde la propia institución hacen hincapié en que la globalización de su marca y competiciones es una de sus prioridades. Y bien se puede ver que los pasos realizados en las últimas temporadas dan crédito de ello, ya que cada vez son mayores las audiencias de sus competiciones. La mejora en la llegada de contenidos a los aficionados ha facilitado la transmisión de sus valores, haciendo llegar de esta manera su marca y cada vez especializándose más en sus valores, los cuales son su razón de ser y despiertan el interés en el público.

Creo que en el transcurso de las próximas temporadas la institución seguirá esta línea de posicionarse como una institución con valores positivos asociados al deporte. Ante ellos tienen un gran margen de mejora y una gran cantidad de oportunidades a través del uso de los medios, los cuales son la herramienta más poderosa a la hora de dar visibilidad a sus competiciones. Por otro lado, creo que deberían de poner más énfasis en todo lo que rodea a las competiciones y salirse más del lado deportivo para acercar aún más al aficionado a las figuras de la liga. Aunque en cierta manera en este trabajo se hayan visto pinceladas de esto, creo que es una parte fundamental a la hora de captar más la atención del público. Aparte de la emoción de los partidos, a la mayoría de los aficionados les gusta acercarse más a la competición en la medida de lo posible, por lo que un contenido *extra* orientado a los propios jugadores puede dar mucho juego. Esto se puede conseguir posicionándose en otros medios aparte de los mencionados, la creación de contenido de podcast dedicados a la competición (el cual es escaso), mayor programación en cadenas dedicadas a deporte, etc.

7. BIBLIOGRAFÍA

2Playbook (2022). La NBA supera por primera vez los 10.000 millones de dólares en ingresos. 2Playbook. <https://www.2playbook.com/competiciones/nba-supera-por-primera-vez-10000-millones-dolares-en-ingresos> 8916 102.html

Abdourazakou, Y., & Deng, X. N. (2019). Understanding the value of social media in the NBA's digital communication: A fan (s)'perspective. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/832a00c1-bd9b-4501-8e08-033bec770315/content>

Aguiar, E. P. (2015). Observación participante: una introducción. *Revista San Gregorio*, 80-89. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/116>

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista latina de comunicación social*, (72), 521-539. <https://www.redalyc.org/pdf/819/81952828027.pdf>

Argenti, P. A. (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación: Paul A. Argenti profundiza en la importancia de la comunicación para construir una reputación excelente. Editorial Almuzara. <https://revistas.unav.edu/index.php/nuevas-tendencias/article/view/34408/29318>

Bonaut-Iriarte, J., & Vicent-Ibáñez, M. (2020). El origen de la televisión deportiva de pago en España: el caso de la lógica programática de Canal Plus (1990-2005). https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/bitstream/CONSEJO_REP/3263/1/EI%20origen%20de%20la%20televisi%c3%b3n%20deportiva%20de%20pago%20en%20Espa%c3%b1a.pdf

Checa Godoy, A. (2005). La radio deportiva al inicio del siglo XXI. *Comunicación y deporte: nuevas perspectivas*. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/43780/La%20radio%20deportiva%20al%20inicio%20del%20siglo%20XXI.pdf?se>

Chica, C. A. P., Álvarez, J. C. E., Zurita, I. N., & Clerque, S. E. M. (2019). El Marketing como estrategia de posicionamiento en empresas de servicios. *Dominio de las Ciencias*, 5(3), 784-802. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7154267>

Costa, J. (2001). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38075661/joan-costa-imagencorporativa.pdf>

Coombs, W. T., & Harker, J. L. (2021). Strategic sport communication: Traditional and transmedia strategies for a global sports market. Routledge. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cYw4EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Strategic+sport+communication:+Traditional+and+transmedia+strategies+for+a+global+sports+market&ots=wNQwWJGmbo&sig=Jsw5Yj3MFdG9u7fRN5d8KA7DIY#v=onepage&q=Strategic%20sport%20communication%3A%20Traditional%20and%20transmedia%20strategies%20for%20a%20global%20sports%20market&f=false>

Coyle, P. (2010). Teams active in social media build strategic advantage. *Street & Smith's Sports Business Journal*, 12(37), 18. <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2010/01/04/Opinion/Teams-Active-In-Social-Media-Build-A-Strategic-Advantage.aspx>

De Toro, J. S. (2021). Diplomacia deportiva, una disciplina por desarrollar. *Revista de Derecho de la UNED (RDUNED)*, (27), 991-1018. <https://revistas.uned.es/index.php/RDUNED/article/view/31119>

El Confidencial (2022). Euroliga, el pulso geopolítico entre clubes por un torneo que busca los 100 millones en ingresos. El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-09-11/euroliga-pulso-geopolitico-100-millones-ingresos_3487963/

Escuela de Unidad Editorial. (2022). ¿Qué pasaría con el deporte sin los medios de comunicación? *Unidad Editorial*. <https://www.escuelaunidadeditorial.es/blog/periodismo-investigacion-deportivo/deportes-y-medios-de-comunicacion/>

Eurohoops (2023). La ESPN emitirá la Euroliga en los Estados Unidos. Eurohoops. <https://www.eurohoops.net/es/euroleague-es/1500076/la-espn-emitira-la-euroliga-en-los-estados-unidos/>

Garrido, Francisco Javier (2004), Comunicación Estratégica. Gestión 2000

Gigantes (2023). Cómo los patrocinios están moldeando el futuro de la NBA: un análisis detallado. Gigantes. <https://www.gigantes.com/nba/como-los-patrocinios-estan-moldeando-el-futuro-de-la-nba-un-analisis-detallado/>

Gil, R. B., Vallejo, J. M., & Pérez, J. M. P. (2016). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 49-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778309>

Göksel, A. G., & Serarslan, M. Z. (2015). Public relations in sports clubs: New media as a strategic corporate communication instrument. *Corporate communication*, 2(2), 275-283. <https://www.kheljournal.com/archives/2015/vol2issue2/PartE/2-2-22.pdf>

Hur, Y., Ko, Y. J., & Claussen, C. L. (2011). Acceptance of sports websites: A conceptual model. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSMS-12-03-2011-B003/full/html>

Izquierdo-Castillo, J., & Latorre-Lázaro, T. (2022). Oferta de contenidos de las plataformas audiovisuales. Hacia una necesaria conceptualización de la programación streaming. *Profesional de la información*, 31(2). <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/86473/63129>

Marshal, C., & Rossman, G. B. (1989). Tehnici de cercetare sociologică.

Nielsen (2018). Nielsen Sports. Deporte y OTT en España, el nuevo paradigma. <https://www.nielsen.com/es/insights/2018/sport-and-ott-in-spain-the-new-paradigm/>

Ricardo Zambrano, W. (2021). Transformaciones y tendencias de la radio deportiva en la convergencia digital. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 19(38), 195-220. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7875640>

- Rodríguez, F. A. R., Lara, R. E. L., Guerrero, W. E. M., & Arévalo, D. A. R.** (2021). Posicionamiento estratégico de la Federación Deportiva de Tungurahua, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(95), 962-977. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890496>
- Romero Bejarano, H. J.** (2011). La digitalización de la radio deportiva. *La digitalización de la radio deportiva*, 132-152. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/3006471#>
- Turgeneva, M., & Zhang, Y.** (2020). Discussion on the Combination of Sports and New Media in the New Era. In 2020 International Conference on Sports Sciences, Physical Education and Health (ICSSPEH 2020) (pp. 125-127). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icsspeh-20/125942956>
- Turkish Airlines Euroleague** (2022). Bylaws http://ftpserver.euroleague.net/general/2022_23_EuroLeague_Bylaws.pdf
- Uceda, M. G.** (2008). *Las claves de la publicidad*. ESIC editorial.
- Ulloa, C., Apolo, D., & Villalobos, J.** (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral comunicación*, 4(2), 287-301. <https://ojs.austral.edu.ar/index.php/australcomunicacion/article/view/137>
- Wilcox, D. L., Cameron G. T., Xifra, J.** (2012). Relaciones públicas. Pearson Educación.