



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Desarrollo de un plan de comunicación integral
para el Alcañiz Club de Fútbol

Autor

Eduard Peralta Álvarez

Directora

Gema Martínez de Espronceda Sazatornil

Grado en Periodismo. Curso 2023/2024
Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Zaragoza

RESUMEN:

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal diseñar un plan de comunicación integral para el Alcañiz Club de Fútbol (Alcañiz C.F.), con el propósito de mejorar tanto la comunicación interna como externa del club. Este plan busca fortalecer la imagen del club, mejorar la interacción con sus diferentes públicos y patrocinadores y optimizar los canales de comunicación. Para ello se ha realizado un análisis de la situación comunicativa del club y se construye un plan estratégico de comunicación teniendo en cuenta las fortalezas y los inconvenientes a los que se enfrenta el equipo.

PALABRAS CLAVES: *plan de comunicación, Alcañiz C.F, imagen, interacción*

ABSTRACT:

The main objective of this Final Degree Project is to design a communication plan for Alcañiz Club de Fútbol (Alcañiz C.F.), aiming to improve the internal and external communication of the club. This plan seeks to strengthen the club's image, enhance interaction with its various audiences and sponsors, and optimize communication channels. To achieve this, an analysis of the club's current communication situation has been conducted, and a strategic communication plan has been developed, taking into account the team's strengths and challenges.

KEY WORDS: *communication plan, Alcañiz C.F., image, interaction*

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
1.1. Presentación del tema.....	5
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos.....	7
1.4. Metodología.....	8
2. Marco teórico.....	9
2.1. ¿Qué es un plan de comunicación?.....	9
2.2. Elaboración de un plan de comunicación.....	10
2.3. El plan de comunicación en un club deportivo.....	11
2.4. Herramientas 2.0. para la comunicación: las redes sociales y la página web.....	13
2.5. Casos de éxito en la comunicación deportiva.....	15
2.5.1. Casos de éxito: El Real Madrid.....	15
2.5.2. Casos de éxito: El Real Zaragoza.....	19
3. Contexto sobre el Alcañiz Club de Fútbol.....	23
3.1. Los inicios: un club de 1923.....	24
3.1.2. 2023: Un club ya centenario.....	26
3.1.3. Efemérides.....	27
3.2. Organigrama actual.....	28
3.3. Presupuesto y plan de patrocinios.....	29
4. Diagnóstico de la comunicación del club.....	30
4.1. La comunicación interna.....	31
4.2. La comunicación externa.....	32
4.2.1. La página web.....	33
4.2.2. Redes sociales: Instagram, Twitter y Facebook.....	34
Instagram:.....	34
Facebook:.....	35
Twitter/X:.....	36
4.3. Análisis DAFO.....	37
5. Nuevo plan de comunicación integral.....	39
5.1. La comunicación interna.....	39
5.2.1. La página web.....	41
5.2.2. Redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter/X.....	41
5.3. Los medios de comunicación.....	43
5.4. Los patrocinadores.....	43
6. Conclusiones.....	44
7. Agradecimientos.....	46

8. Bibliografía.....	47
Artículos de periódicos digitales:.....	47
Artículos de revistas especializadas:.....	49
Libros:.....	50
Páginas web:.....	501
Periódicos en línea:.....	52
Redes sociales:.....	52
Tesis y disertaciones:.....	54
9. Apéndices.....	55
9.1. Apéndice A: Cuestionario a Luis Vallejo Colom, Community Manager de la NBA en España.....	55
9.2. Apéndice B: Cuestionario a Rubén García Bielsa, miembro del departamento de comunicación del Real Zaragoza.....	58
9.3. Apéndice C: Encuesta sobre la comunicación interna y externa del club a la junta y aficionados del Alcañiz C.F.....	61

1. Introducción

1.1. Presentación del tema

El contar con una comunicación corporativa adecuada se ha vuelto parte indispensable para la supervivencia y el crecimiento de cualquier tipo de administración, entidad social o incluso para los clubes deportivos en pleno XXI debido a la era de la digitalización y el auge de los nativos digitales cuya principal fuente de información reside en las redes sociales (Véjar, 2021). Concretamente, el presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) se basa en el desarrollo de un plan de comunicación integral para el Alcañiz Club de Fútbol, uno de los equipos aragoneses de fútbol más antiguos - fundado en 1923- y cuya sede social se encuentra en la ciudad deportiva Santa María de Alcañiz, la capital del Bajo Aragón, siendo esta localización el principal núcleo poblacional del norte de la provincia de Teruel.

Alcañiz cuenta actualmente con un padrón municipal de 16.151 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2023). Así pues, si atendemos a estos guarismos ubican a la históricamente conocida como la ciudad de la Concordia como la segunda localidad con mayor población de toda la provincia de Teruel a la fecha de publicación de este trabajo muy por delante de la tercera que es Andorra con 7.214 (INE, 2023). Cabe destacar en primera instancia y como contexto para este trabajo que Alcañiz tiene una rica y amplia tradición deportiva constatada en las últimas décadas que se refrenda en un total de 40 clubes deportivos locales repartidos en disciplinas de toda índole como el propio fútbol pero también en otras el fútbol sala, voleibol, baloncesto, balonmano, artes marciales, tenis, pádel, tenis de mesa, atletismo, hockey, patinaje, ciclismo, automovilismo, motociclismo, senderismo, montañismo, pesca, caza, datchball o incluso ajedrez (Ayuntamiento de Alcañiz, 2023).

Esta cultura deportiva debe ser aprovechada en este caso por el Alcañiz Club de Fútbol mediante una estrategia de comunicación definida, concreta y eficaz para aprovechar ese vínculo existente entre la ciudadanía y el deporte local. Y es que si se adelantaba en las primeras líneas que la necesidad comunicativa de clubes y entidades deportivas está latente, esta idea toma todavía más peso en un entorno donde la competitividad es feroz y la oferta es tan amplia.

De este modo, el Alcañiz Club de Fútbol -como cualquier otro club amateur- tiene la oportunidad de aprovecharse de la comunicación para construir su cantera, recordar su historia ya centenaria y transmitir sus valores. Eso contribuirá a la fidelización de sus seguidores habituales y también acercará a otros potenciales hinchas y patrocinadores motivando una mayor participación positiva para el equipo en todos sus registros. Esta idea la argumenta Olabe (2009) quien defiende, basado en la funcionalidad de la comunicación en entidades deportivas, que las entidades deportivas necesitan -al igual que cualquier otra organización, empresa o institución, trasladar su imagen a la sociedad y para ello deben recurrir a la comunicación.

1.2. Justificación

Alcañiz es una ciudad que respira deporte y por ende, fútbol. Cuenta en competición autonómica con dos equipos de fútbol 11 en la actualidad pero, sin duda, el Alcañiz C.F. es el principal referente en lo que a esta modalidad se refiere. Con sus 100 años de historia recién cumplidos despierta un aura único para un club que compite en categorías regionales pero que por entidad, poso y tamaño poblacional aspira al menos a competir en categoría nacional -actual 3ª RFEF, antigua Tercera División- tal y como también recuerda su recién electo presidente Antonio Navarro en su primera entrevista concedida a La COMARCA: “Entre todos pensamos trabajar de manera coordinada e intentando hacer las cosas con coherencia e intentando modernizar el club...Es un anhelo para Alcañiz volver a disputar la Tercera División”.

Aún con todo, el autor de este estudio considera necesaria y urgente la renovación del plan de comunicación del Alcañiz C.F para estar así a la altura de su masa social y de la ciudad a la que representa. De ahí la elección del tema en cuestión para la realización de este Trabajo de Final de Grado.

Otro argumento de peso para justificar la elección del tema es el vínculo personal, los intereses y los conocimientos previos del autor del TFG con lo que a Alcañiz y el Alcañiz C.F. respecta. Durante los tres últimos años el autor ha formado parte del grupo de comunicación La COMARCA, un medio independiente y multiplataforma asentado en el Bajo Aragón-Histórico desde 1987 (La COMARCA, s.f.), y desde el cual el artífice de este proyecto ha hecho una cobertura completa de la andadura del Alcañiz C.F. desde el departamento de deportes inclusive, por supuesto, los actos relativos al centenario. Así pues

este trabajo también se nutrirá enormemente de muchos de esos artículos y entrevistas ya publicados y que permiten tener un conocimiento riguroso y con fuentes de primera mano de la historia del centenario club -de ahí que ya haya sido citado con anterioridad algún artículo con el apellido del autor de este escrito-.

Del mismo modo, el plan de comunicación que busca plantear este Trabajo de Fin de Grado también puede llegar a inspirar a otros equipos de índole similar (ya sea por cercanía a nivel geográfico o por similitudes a nivel de valores o rendimiento deportivo) para también aplicar un nuevo método estratégico que mejore su presencia en términos comunicativos. En definitiva, el caso teórico-práctico que refleja este trabajo será aplicable a decenas de equipos deportivos de todo el panorama nacional casi con total seguridad.

1.3. Objetivos

Los objetivos a lograr con este Trabajo de Fin de Grado se vienen anticipando en las líneas anteriores pero se detallan con claridad en este apartado. Distinguiremos entre generales y específicos:

En términos generales, el principal objetivo no es otro que el propio desarrollo de un plan integral de comunicación para el Alcañiz C.F. que desde un punto de vista realista fortalezca su posición y potencie su visibilidad, por ejemplo, en redes sociales y a través de los canales propios del club. De esta manera se buscará alcanzar del mismo modo una mejoría con respecto al vínculo con los aficionados y su compromiso con el club después de diagnosticar la situación de la comunicación del Alcañiz hasta el momento.

Eso sí, entre los objetivos no solo está el mejorar la visibilidad y el compromiso del club con sus aficionados más fieles y ya habituales sino además atraer a nuevos potenciales seguidores a la vez que patrocinadores. Del mismo modo, el foco estará en realizar un completo diagnóstico de la comunicación del club a través del cual fortalecer la identidad y mejorar su posicionamiento dentro del fútbol regional. Se incluiría ya entre los objetivos específicos. Otros serían mejorar la relación con los medios de comunicación tradicionales del entorno.

Se espera igualmente que el Alcañiz Club de Fútbol se convierta en modelo de referencia comunicativa para otros clubes de la región o, al menos, para los de nivel deportivo similar (en la última temporada disputó la Regional Preferente). En última instancia también se busca contribuir al fortalecimiento del tejido deportivo y social en la ciudad de la Concordia.

1.4. Metodología

Tal y como se viene explicando este trabajo se centrará en la importancia y el impacto de desarrollar un plan de comunicación integral para el Alcañiz Club de Fútbol, explorando las mejores prácticas y estrategias adaptadas a su contexto específico (no deja de ser un club amateur ubicado en un entorno rural). A través de esta investigación, se busca proporcionar un marco teórico y práctico que permita al club maximizar su potencial comunicativo y alcanzar nuevos niveles de éxito. Se combinarán estrategias cualitativas con otras cuantitativas dando como resultado un sistema mixto.

Se van a llevar a cabo diversas etapas para ello. Aportar contexto para entender qué es el Alcañiz C.F. y qué aporta a la sociedad local el sentirse perteneciente al mismo es primordial. Se va a realizar un recorrido básico por sus años de historia y se explicarán las principales efemérides así como la historia más reciente del club y su organigrama y presupuesto. A partir de ahí, a través del marco teórico y la bibliografía pertinente se desarrollará qué es un plan de comunicación y los beneficios y la importancia del desarrollo del mismo para los clubes deportivos así como ejemplificar las conclusiones obtenidas a través de casos de éxito con ese modelo de trabajo. Tras ello, la labor es realizar el diagnóstico de la situación del Alcañiz Club de Fútbol hasta el momento en lo que a su comunicación se refiere. Serán utilizadas entrevistas a personal y aficionados del club y también un concreto análisis de las redes sociales del equipo alcañizano. Se identificarán a través de un DAFO las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el conjunto alcañizano en lo relativo a este ámbito.

Con la información ya contrastada será el momento de desarrollar un plan de comunicación fundamentado en las consideradas como mejores prácticas del marketing deportivo adaptadas a las características específicas del club y su entorno. En cuanto a las referencias bibliográficas cabe destacar que se basan en la 7ª edición de las normas APA, es decir, la última edición más actualizada.

2. Marco teórico

2.1. ¿Qué es un plan de comunicación?

Para comenzar con el desarrollo del marco teórico la primera incógnita a resolver es la de responder a la pregunta de qué es un Plan de Comunicación. Para Wrobel (2015) este será aquel documento que reúna los objetivos, las audiencias, mensajes, recursos, estrategias y acciones de comunicación a desarrollar en todos y cada uno de los ámbitos de la empresa. Es decir, el punto de partida sobre el cual trabajarán las partes implicadas (empresas, clubes, profesionales de la información...) en busca del éxito a la hora de transmitir un mensaje a su público objetivo. Sin olvidar que “todo comunica” el objetivo principal siempre será “informar, influenciar o persuadir” de forma consciente y estratégica ya que no existe un verdadero plan de comunicación que no contenga alguna de esas metas (Ibidem).

En esta línea, para Barreira (2017) un Plan de Comunicación es un trabajo minucioso de investigación, tanto del entorno de la empresa como de ella misma. Así pues, entiende como una herramienta muy útil el desarrollo de este documento para saber qué dirección tomar en lo que a sus esfuerzos comunicativos se refiere y tener ese ansiado éxito por medio de la eficiencia. Para ello, tal y como habrá que cuidar tanto la comunicación interna como la externa e interactuar con el público objetivo (Ballesteros, 2021); utilizar todos los recursos disponibles así como no perder de vista al auspiciante que financia a la entidad pertinente (Véjar, 2021).

La definición de Plan de Comunicación para Guijarro (2020) también está conectada con las anteriores. En este caso, la autora lo define como la hoja de ruta a través de la cual se establecen de forma clara los objetivos que se quieren alcanzar. Para ello se vuelve a mencionar la comunicación externa e interna y se añade el concepto de comunicación online y offline con el que desarrollar estrategias desde internet o fuera de la red, es decir, en el mundo real.

2.2. Elaboración de un plan de comunicación

Tras conocer qué es un plan de comunicación y entender que su correcto desarrollo pasa del mismo modo por comprender que el marketing y la propia comunicación son herramientas para vender el producto en cuestión (Jaén, 2017) el siguiente paso es elaborarlo acorde con una estructura muy planificada y un orden claro. Su desarrollo será a través de la observación del medio al que nos enfrentamos, entendiendo al público al que nos referimos, definiendo los objetivos a obtener y, posteriormente, poniendo en marcha el plan de acción hasta terminar evaluando los resultados que se van obteniendo.

Llegados a este punto es interesante desarrollar la idea de que no existe un modelo único a la hora de formular un plan de comunicación y que dependerá de “cada uno de los futuros que vayan configurándose” (Matilla, 2017, p.159) así como de “las necesidades de cada uno y los objetivos que se vayan persiguiendo” (Wrobel, 2015b). Ejemplificando este último diferencia entre plan general de comunicación, comunicación digital, comunicación interna, de crisis, de Responsabilidad Social Corporativa [RSC], de medios, de asuntos públicos...

Si bien parece unánime la importancia de diferenciar entre las partes del plan de comunicación que antes se mencionaba, el orden no estaría tan claro. Para Barreira (2017) lo primero será conocer la empresa, luego identificar al público y tras ello proponer las acciones a realizar convirtiéndolo en un proceso metódico que terminaría con la realización del presupuesto y los métodos de evaluación. Sin embargo, para Pérez (2018) -de OBS Business School-, el proceso se podría delimitar en cinco pasos con el siguiente modus operandi: primero establecer los objetivos, después definir el destinatario, luego elaborar el mensaje, valorar los recursos al alcance del medio y ya finalmente realizar el plan de ejecución.

A su vez, Jaén (2017) también propone arrancar conociendo al público objetivo pero en este caso también distinguiéndose entre compradores, accionistas, instituciones o medios de comunicación. Para él, el siguiente paso será evaluar cómo transmitir el mensaje distinguiendo también entre aquel más comercial, institucional, informativo o financiero. Ya después se pasaría a la acción: “Debe terminar con una serie de acciones estructuradas que hará alguien de nuestro equipo -o nosotros mismos- en un momento determinado del año y para obtener un resultado”. Dicho esto es importante destacar que tampoco se olvida de la medición de los resultados algo que considera totalmente clave.

2.3. El plan de comunicación en un club deportivo

A la hora de desarrollar un plan de comunicación para un club deportivo como el Alcañiz C.F. se debe, de primeras, diferenciar entre la propia comunicación corporativa al uso de la que se viene hablando hasta concretar en la que atiende a la cuestión deportiva que tendrá, por supuesto, sus características propias. La primera diferenciación aparecerá en la retención o la atracción al cliente ya que en las instituciones deportivas el riesgo de perder un cliente es “prácticamente mínimo” con respecto a otros sectores (Véjar, 2021) presumiblemente por el factor emocional que conecta al receptor con la entidad. No es, ni de lejos, el mismo vínculo emocional el que desarrolla un aficionado por su equipo que por los cereales que desayuna o el champú con el que se lava la cabeza. De ahí la idea del sociólogo Garry Crawford que recoge Sanahuja (2013a) quien, a su vez, señala que “ser fan no es simplemente una etiqueta o una categoría sino una identidad y un comportamiento”. Pese a todo, esa fidelidad habrá que ir cultivando con el paso del tiempo y entendiendo las necesidades del hincha o seguidor.

También hay una clara diferencia en el número de publicaciones a desarrollar ya que el deporte, y concretamente el mundo del fútbol, se incluye dentro de la categoría del entretenimiento comparable incluso al de la industria cinematográfica (Díez, 2023). Los forofos de entidades deportivas son muy activos por lo que la comunicación debe ser frecuente y fluida además de adaptarse a la exigencia de su público y a las circunstancias del equipo. Así pues, los seguidores esperan actualizaciones constantes, noticias de última hora y contenido atractivo que refleje la esencia y la dinámica del club.

“Con respecto a la generación de contenidos, la coyuntura y las circunstancias del equipo serán el factor determinante sobre qué contenido publicar en un determinado día o semana. Un buen resultado en el partido del fin de semana motivará a una mejor respuesta de la hinchada y las personas que están detrás del manejo de estas páginas deberán buscar el mejor tipo de contenido para esa semana”, (Véjar, 2021, p.9).

Otro aspecto clave reside en interactuar y fortalecer los vínculos emocionales y aquí es donde aparece la vital figura del *Community Manager* o el Administrador de la Comunidad. Este será el primer punto de contacto con el público y será, por supuesto, clave. Entra en juego el término del engagement (nivel de compromiso del aficionado). Un buen Community

Manager debe conocer a fondo a su audiencia y estar al tanto de sus opiniones, emociones y expectativas en cada momento que, además, aumentan en cuanto a exigencia en clubes o competiciones con empaque histórico. Aquí entra en juego la creatividad, la constancia en la ejecución y la adaptabilidad. Así lo explican García Bielsa y Vallejo, miembro del departamento de comunicación del Real Zaragoza y CM de NBA en España.

“Todos los días se aporta contenido novedoso. El fútbol es pasión y debemos ser conscientes de que influimos en el estado de ánimo de la gente. Tenemos que trabajar con esa especie de presión social y estar a la altura de la exigencia que esperan y que nosotros mismos nos exigimos”, ([García Bielsa, comunicación personal, Apéndice B](#)).

“El engagement nos permite contar con más o menos interacción. El objetivo que tenemos es acercar la competición al aficionado al baloncesto e incluso al que simplemente sigue los deportes en RRSS. Para la NBA es muy importante generar esa relación de compromiso“, ([Vallejo, comunicación personal, Apéndice A](#)).

Asimismo, la capacidad de responder rápidamente y de manera adecuada a las inquietudes y comentarios de los seguidores es crucial para mantener una relación sólida y positiva con ellos (Ballesteros, 2021) y conseguir fidelizarlos (Blanco e Iglesias, 2021, p.326). Eso sí, a este respecto se debe tener en consideración que “la pasión y el amor por los colores de un equipo no siempre se traducen en ingresos y estabilidad económica” (Véjar, 2021, p.12) por lo que también se deberá tener en cuenta a los patrocinadores ya que los clubes deportivos ejercen como empresas y siempre se va a buscar magnificar los ingresos a través de la financiación.

Para contentar al auspiciador el retorno que primeramente aparece en la palestra sería el retorno directo con la consecución de clientes generados a través de la propia publicidad pero no tendrá porqué ser así siempre y, en muchas ocasiones, irá interrelacionado con la asociación de las empresas patrocinadoras con los valores que transmite de la entidad (Ibidem). Es decir, si una empresa de construcción decide patrocinar a un equipo de la cantera de un club su imagen se verá recompensada al considerar que apuesta por el talento joven y el deporte como base de la sociedad en la que el club al que patrocina.

Por último, acordarse de los medios de comunicación tradicionales y facilitar la relación institucional con ellos entendiéndose como altavoz será también fundamental. En colación a este asunto, Aibar, Blanco y Hernández (2011) resumen a través de un completo estudio que el público objetivo puede en gran medida verse influenciado por las informaciones obtenidas a través de los medios de comunicación habituales y, en este caso, aportar los medios óptimos para hacer llegar la información a los diferentes grupos interesados ofrecerá una mejor imagen corporativa y una mayor transparencia.

“Se considera que la anticipación en la divulgación de información relevante por parte de las empresas tiene como objetivo evitar los posibles efectos negativos que pudieran derivarse de la publicación por los medios de comunicación de ciertos datos”, (Ibidem, p.3)

Esta relación tan importante entre partes (clubes o entidades deportivas y medios de comunicación) también la refleja Sánchez Gombau (2006) en su obra *Gestión de marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas*. A su vez, posteriormente Fuster (2017) se reafirmará en esta idea a la hora de desarrollar su tesis doctoral sobre redes sociales y periodismo deportivo.

2.4. Herramientas 2.0. para la comunicación: las redes sociales y la página web

Tal y como se adelantaba en la introducción a este TFG (p.4), durante la última década el sector deportivo, al igual que otros de bien distinta naturaleza, se ha dado cuenta de que las denominadas herramientas 2.0. entre las que se incluyen a las redes sociales son herramienta indispensable a nivel comunicativo -al menos para el público que procede de la generación millennial que nace de 1990 en adelante (Blanco e Iglesias, 2021, p.320)-. La red social -definida por la Real Academia Española de la Lengua [RAE] como “aquella plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios” es en la actualidad el vehículo más efectivo para conectar con el aficionado, darle información en tiempo real y generar interacción y ese vínculo del que se viene hablando en páginas anteriores.

Se plasma todo ello en el término de comunicación bidireccional -aquella en la que emisor y receptor se cambian los papeles para crear una conversación que fluya en ambas direcciones (Rodríguez Briceño, 2021)- o incluso multidireccional (Túñez, 2021, p.223), permitiendo así a los seguidores interactuar directamente con los clubes y sus deportistas lo que una vez más permite el construir una comunidad activa y comprometida.

Las redes sociales [RRSS] han supuesto cambios en el mundo del deporte y en el de los medios de comunicación hasta tal punto de modificar los sistemas de producción, la creación de contenidos e incluso el modelo de negocio ya ocupan un puesto importante en las redacciones de periódicos e influyen en el proceso de producción de informaciones y en su propia distribución (Fuster, 2017) algo que el autor de este estudio ha vivido en carnes propias trabajando dentro del grupo de Comunicación La COMARCA.

Se incluyen dentro de esas herramientas 2.0. que entendidas como “aquellos sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la red informática mundial” (Wikipedia, s.f.) permiten a los usuarios interactuar y colaborar entre sí de forma activa como creadores de contenido y creando el concepto de comunidad (Campos, 2008).

“Los clubes de fútbol, al igual que otras organizaciones, se posicionan a través de diversas herramientas 2.0. Cuanto más se conozca el equipo y mejor sea su imagen, más atractivo será éste para obtener patrocinios y marcas que se publiciten a través del mismo. Pero el estar presente en la red no es suficiente, sino que se necesita una interacción continua con el usuario para mantener su interés”, (Araujo et al, 2013, p.190).

Con estas premisas queda claro que las RRSS permiten una mayor visibilidad y promoción y facilitan también la recopilación de datos y el análisis del comportamiento de los seguidores apoyando así las estrategias de comunicación pero también de marketing al aportar oportunidades valiosas a nivel comercial (Blanco e Iglesias, 2021, p. 316). Ambos términos irán de la mano en este ámbito de actuación. Eso sí, también existen los desafíos de la exigencia, la presión y la sobreexposición que ya han sido mencionados dentro del capítulo de la comunicación deportiva al uso que se trasladarán, sin duda, al ámbito de las herramientas 2.0 y las redes sociales.

Si bien las RRSS son parte indispensable de este apartado, otro aspecto a resaltar es el de la web corporativa como tal que complementa a la perfección a las redes sociales. Aquí para Túniz (2012, p.224) el usuario es productivo: entra y busca información.

“El hecho de tener un buen diseño de página web es muy importante. El aspecto, la funcionalidad y el contenido del sitio son los encargados de transmitir al usuario la esencia de la empresa y de convencerlo de confiar en sus productos y servicios. Las páginas web se han convertido, con el tiempo, en excelentes herramientas de venta y proyección de cualquier tipo de negocio”, (Reseteo Digital, 2013)

2.5. Casos de éxito en la comunicación deportiva

El paso previo antes de continuar con el diagnóstico y la preparación de un nuevo plan de comunicación para el Alcañiz C.F. será el ejemplificar el buen hacer de las técnicas anteriormente definidas en este capítulo del marco teórico en la labor actual de varios clubes de relumbrón de diferente nivel económico y deportivo. Para ello se han seleccionado dos clubes referencia como son el Real Madrid (el club más valioso del mundo -6.600 millones de euros- según la lista FORBES publicada en mayo de 2024) y el Real Zaragoza, la entidad deportiva con más empaque e historia en la Comunidad Autónoma de Aragón al cosechar en su palmarés una Recopa de Europa, una Copa de Ferias, seis Copas del Rey, una Supercopa de España y atesorar hasta 57 temporadas en 1ª División.

2.5.1. Casos de éxito: El Real Madrid

No hay duda. El Real Madrid es el claro ejemplo de buen hacer en lo que a comunicación y marketing se refiere. No es casualidad que desde la llegada de Florentino Pérez a la presidencia en 2009, el club haya basado su estrategia comunicativa en el refuerzo de ese vínculo emocional con sus seguidores a través de contenidos específicos realizando un esfuerzo titánico en una acción de marketing que refuerce el valor de la marca Real Madrid.

Díez (2023) ejemplifica algunas de esas medidas que aportan valor en las presentaciones de los jugadores franquicia ante el público en el estadio Santiago Bernabéu (ocurrió con Cristiano Ronaldo, Hazard, Bale pero sigue ocurriendo en la actualidad con Bellingham en 2023 o con Kylian Mbappé este próximo verano) así como también el impulso de la web del realmadrid.com, el uso de las redes sociales o las giras internacionales en pretemporada... Así pues, desde el Real Madrid se entiende que el fútbol es mucho más que un evento deportivo en el que hay que adaptarse al mercado contemporáneo.

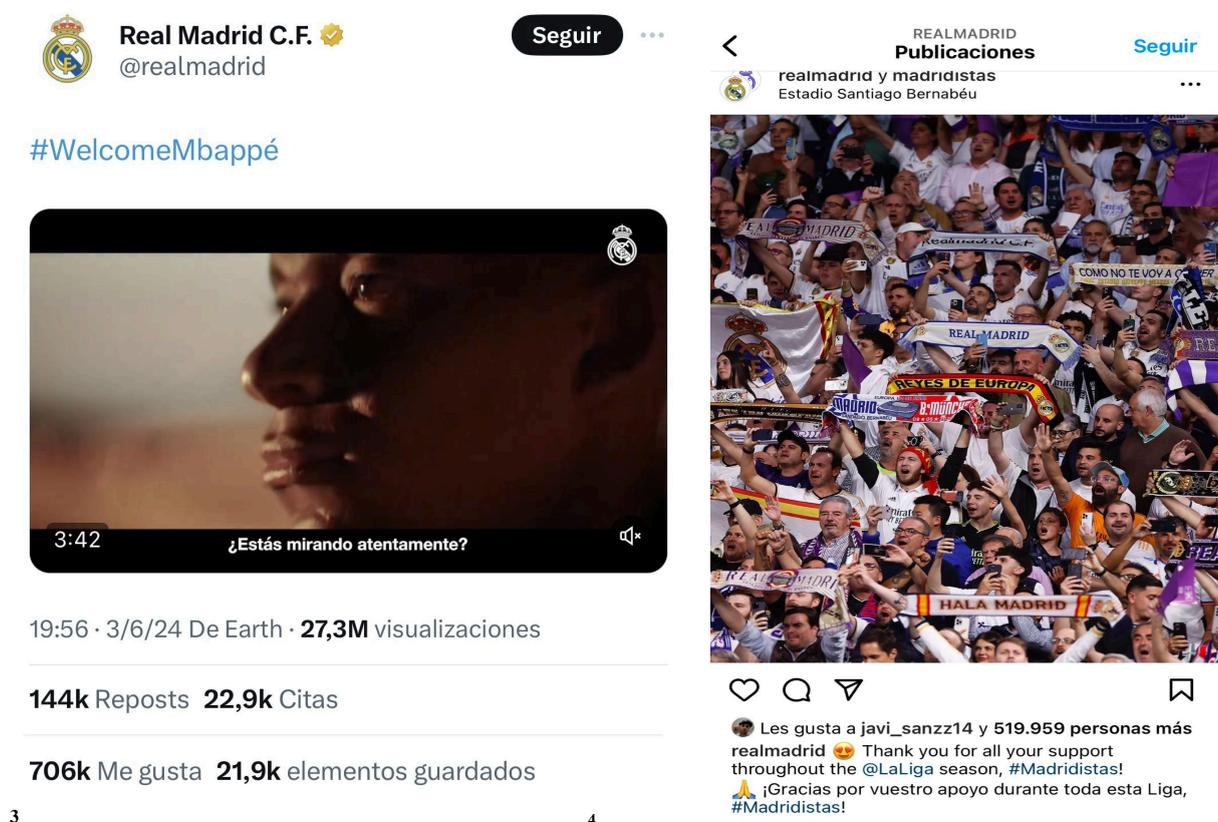
En esta línea, y ya 162 millones de seguidores en plataformas como Instagram, y más de 50 en otras como Twitter o Facebook el club comparte a sus aficionados a través de estos canales contenido exclusivo e interactúa activamente con los fans. Por todo ello, el Real Madrid cumple con los requisitos indispensables para construir una marca corporativa al tener un patrimonio “simbólico, deportivo, cultural y económico” de más de 115 años así como una estructura visual e imagen de identidad muy definida (Mañas, 2018). Aquí algunos claros ejemplos de buen hacer en RRSS a través de los valores del Real Madrid. Las referencias sobre la titularidad de estas capturas se pueden encontrar al detalle en la bibliografía al final del presente trabajo: ¹ y ²



¹ **Ilustración 1.** El Real Madrid se despide de Toni Kroos. Obtenido de @realmadrid en Instagram. Consultar [bibliografía](#).

² **Ilustración 2.** El Real Madrid trata a Kroos como una leyenda y se lo agradece . Obtenido de @realmadrid en Instagram. Consultar [bibliografía](#).

En estas dos publicaciones en la red social Instagram, el club blanco despide a una de sus leyendas recientes (el alemán Toni Kross) tras que anunciase su retirada. Lo hace con un impacto muy visual, apelando al sentimiento del hincha del Real Madrid y Toni Kross. En la imagen de la izquierda se muestra al centrocampista germano levantando la última Champions League cosechada por el club blanco bajo el título de “Menuda forma de decir adiós” apelando a los resultados deportivos y a la grandeza del club. En la de la derecha, a su vez, hace partícipe directo al Santiago Bernabéu y sus aficionados que despidieron en el último partido a Kross con un tifo de “Gracias Leyenda”.



En la misma línea de trabajo, el aficionado y el sentimiento de pertenencia con el club madrileño será clave en estas dos nuevas publicaciones llegando a tener un impacto tremendo. En la de la izquierda, el Real Madrid presenta a Kylian Mbappé como nuevo jugador del equipo a través de un vídeo con las mejores jugadas del francés pero, a su vez,

³ Ilustración 3. El Madrid da la bienvenida a Mbappé. Obtenido de @realmadrid en Twitter. Consultar [bibliografía](#).

⁴ Ilustración 4. El club blanco agradece su compromiso a la afición durante la Liga.. Obtenido de @realmadrid en Twitter. Consultar [bibliografía](#).

con un enorme significado sentimental para el aficionado al que se alude en los primeros segundos del vídeo: “¿Estás mirando atentamente?” .

En pocos minutos el vídeo se viralizó y a la hora de capturar el tuit se contaba con más de 27 millones de visualizaciones, 144.000 retuits y más de 700.000 me gustas. Por su parte, en la publicación de instagram de la derecha se agradece el apoyo a los hinchas de forma completamente directa y una imagen con aficionados madridistas al término de la liga 2023/2024. En definitiva, cuidado absoluto de imagen y cariño hacia el aficionado.

Eso sí, ese cuidado y mimo no solo se traslada con los aficionados sino que dentro de una marca globalizada y con estructura empresarial también se tiene en cuenta al patrocinador o auspiciante. Prueba de ello es la campaña publicitaria en redes del club en los últimos días en la que ponen en valor la equipación de juego de la próxima temporada bajo el patrocinio de ADIDAS. También en este caso se ejemplifica esa interacción con el público ya que se le alude directamente: “¿Qué os parece nuestra nueva camiseta, madridistas?”.



⁵ Ilustración 5. El Real Madrid presenta su nueva camiseta en colaboración con ADIDAS.. Obtenido de @realmadrid en Twitter. Consultar [bibliografía](#).

2.5.2. Casos de éxito: El Real Zaragoza

Si el Real Madrid se entiende como una marca global y como el principal club deportivo del mundo a todos los efectos el Real Zaragoza ocupa una posición muy similar aunque sea un rango geográfico más acotado (en este caso, la Comunidad Autónoma de Aragón y algunas provincias limítrofes). Los blanquillos, de lejos, son la entidad deportiva aragonesa con mayor empaque y triunfos deportivos a nivel nacional e internacional y tiene una masa social que lleva en volandas al equipo temporada por temporada pese a la falta de resultados deportivos en los últimos 20 años -tras más de una década en Segunda División esta última campaña batió su récord histórico de abonados con un total de 28.882 (Heraldo de Aragón, 2023) y ha finalizado la liga con su estadio, La Romareda, como el campo con más espectadores en toda la categoría -22.535 de media por partido- (Real Zaragoza, 2024).

Todo ello obliga a su departamento de comunicación a una exigencia tremenda a la hora de publicar cualquier tipo de contenido ya que el vínculo entre club y aficionado es, en esta ocasión, especialmente estrecho. Por esta cuestión, el hecho de conocer al público y tenerlo contento, la creatividad y la adaptabilidad a cada situación viene siendo clave para que el engagement - definido como el nivel de compromiso del aficionado- aumente.

“Aunque todo está sujeto a cambios, esta temporada 2023/24 hemos creado mucho contenido humano, con entrevistas a socios antiguos o a personas que viven el club como su pasión. Queremos que se sientan cerca del escudo y nosotros de ellos”, ([García Bielsa, comunicación personal, Apéndice B](#)).

Observado su trabajo en RRSS, está claro que el aficionado es el centro de acción principal. El lazo a los años gloriosos de la entidad con grandes triunfos y futbolistas legendarios así como la expansión en nuevos mercados como TikTok (ya tiene 2 millones de seguidores en esta red social) serán algunas de las líneas maestras. Estos serían algunos ejemplos:



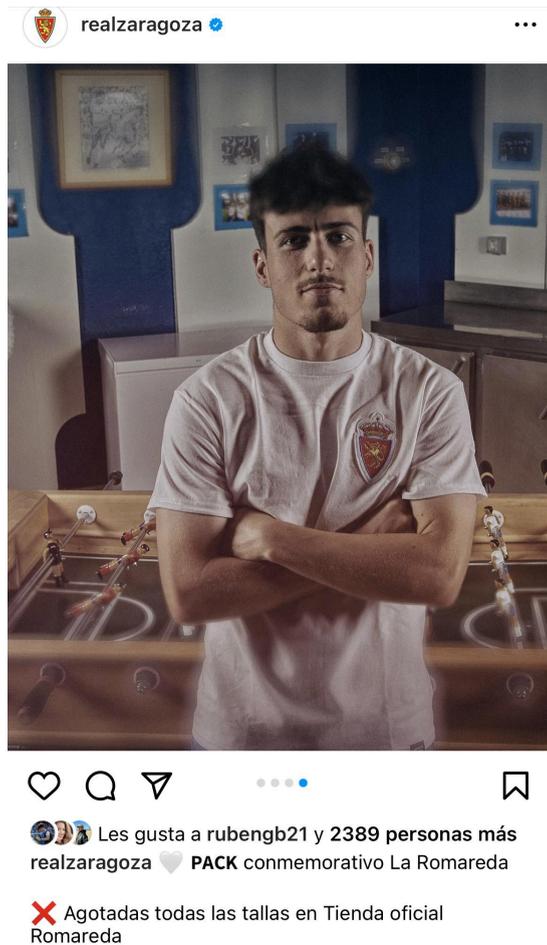
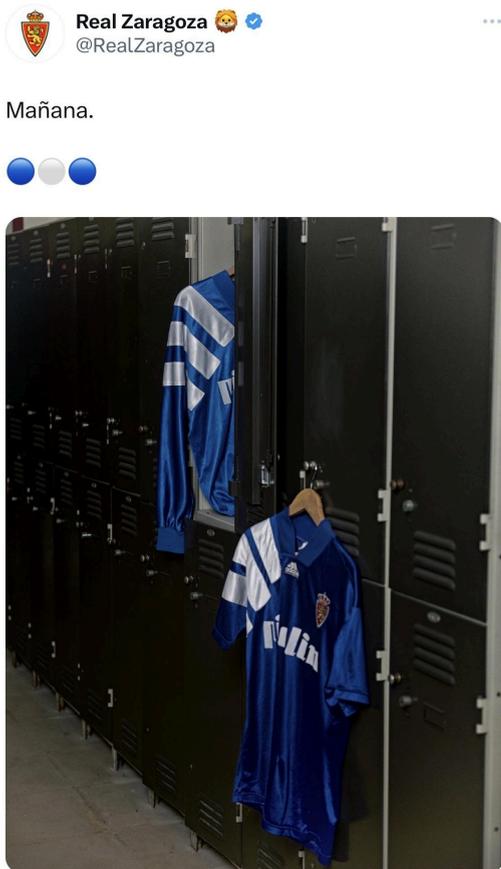
En estas dos capturas obtenidas de publicaciones de Instagram (213.000 seguidores) y Twitter/X (350.000) de las cuentas oficiales del Real Zaragoza se puede observar a la perfección ese arraigo con el aficionado y el vínculo sentimental con los valores y la historia del club. A la izquierda el club lanza un emotivo comunicado en el que explica que tras el último partido a disputar en liga se despedirá la grada de Gol Sur después de décadas ya que está será demolida con motivo de las obras de la Nueva Romareda. Por su parte, a la derecha, el club hace un guiño y se enorgullece de su afición, la más fiel de la Segunda División como se comentaba en párrafos anteriores.

⁶ **Ilustración 6:** El Real Zaragoza homenajea Gol Sur. Obtenido de @realzaragoza en Instagram. Consultar [bibliografía](#).

⁷ **Ilustración 7:** El RZ saca pecho de la mejor afición. Obtenido de @realzaragoza en Twitter. Consultar [bibliografía](#).

En continuación a esa estrecha relación con la historia, el aura de club grande y de las grandes gestas deportivas del pasado el club también ha encontrado un filón económico con el lanzamiento de packs con merchandising y venta de camisetas:

8



⁸ **Ilustración 8:** Presentación de camisetas retro de los 90's del Real Zaragoza. Obtenido de @realzaragoza en Twitter/X. Consultar [bibliografía](#).

⁹ **Ilustración 9:** Presentación pack conmemorativo La Romareda. Obtenido de @realzaragoza en Instagram. Consultar [bibliografía](#).

Y todo ello también sin olvidarse de esos patrocinadores. En este caso el club está comprometido con la tierra y también busca aportar al exterior una imagen impregnada valores de cercanía con Aragón, sus gentes y sus empresas. La prueba es que entre sus principales auspiciantes se encuentran empresas como las cervezas AMBAR, zaragozanas, y EMBOU, teleoperadora aragonesa:



🐝 La nueva avispa del Real Zaragoza, con los colores que lució el **Iberia Sport Club** entre 1917 y 1932, ha sido desvelada en la Fábrica Centenaria de Cervezas Ambar, corazón e historia del zaragozano barrio de San José.

Gracias por dejar pasar a estas 'tres avispas' tan especiales, 🥰 amigos de @cervezasambar 🍺



👤 Cervezas Ambar y Eneko MasterChef 11

17:24 · 15/7/23 De Earth · 21k visualizaciones

10



Real Zaragoza 🦁 @RealZara... · 27/8/23 ...
👉 Siempre con @embou_com

📌 Recuerda que puedes conseguir 75 euros de reembolso en tu cuota de socio si eres cliente de **Embou** o también contratando con la operadora



11

¹⁰ **Ilustración 10:** Colaboración del Real Zaragoza con AMBAR. Obtenido de @realzaragoza en Twitter/X. Consultar [bibliografía](#).

¹¹ **Ilustración 11:** Colaboración del Real Zaragoza con EMBOU.. Obtenido de @realzaragoza en Twitter/X. Consultar [bibliografía](#).

3. Contexto sobre el Alcañiz Club de Fútbol

En el contexto de los años 20 y en la Aragón rural de la época, el Alcañiz C.F. dio sus primeros pasos a rebufo del Club Deportivo Caspe, cuya sede social es la ciudad de Caspe, a 28 kilómetros de distancia. Este conjunto deportivo surgió meses antes, concretamente el 13 de marzo de 2023 con José Latorre como presidente (Bordonaba, 1997). Este será clave en el desarrollo del Alcañiz C.F. ya que se convertirá en el principal rival a batir y en club amigo durante el paso de las décadas.

En primera instancia cabe destacar que la estructura interna inicial del Alcañiz C.F. es bien distinto al que hoy en día compite en Santa María con 250 deportistas con ficha federada y hasta 12 equipos en liza a nivel autonómico -11 de ellos de fútbol base- (Marinescu, 2023). Sin embargo, por encima del inexorable paso del tiempo lo que mantiene viva la llama del club son sus valores, basados en el trabajo con jugadores de la casa y la formación continua de la cantera, así como su vinculación arraigada con la ciudad de Alcañiz.

En la actualidad, el Alcañiz C.F. compite en el grupo 2 de la Regional Preferente donde su principal rival en los últimos años ha sido el histórico Andorra C.F., recién ascendido a la Tercera División (Federación Aragonesa de Fútbol, [FAF], 2024). A su vez, la cantera y el equipo femenino también son claves en la organización deportiva poniendo en valor el equipo que disputa la Liga Nacional Juvenil desde hace ya varias temporadas (FAF, 2024).

3.1. Los inicios: un club de 1923

El Alcañiz Club de Fútbol superó en el 2023 los 100 años de antigüedad. Así pues, la historia y la tradición futbolística es una completa realidad en la ciudad de la Concordia desde entonces. Fue en 1923 y en una población rural principalmente dedicada a la agricultura, cuando de la mano del tortosino Manuel Gracia Caminals surgió el Alcañiz Club de Fútbol.

Tal y como recoge el historiador alcañizano Diego Romero, autor del libro *1923-2023. 100 años de historia: Alcañiz C.F.* -publicado a finales de 2023 con motivo del centenario del club pero con más de 10 años de un laborioso trabajo de investigación por parte de su autor-Caminals y un grupo de amigos pusieron la primera piedra de lo que hoy en día sigue siendo el club. Entre los nombres a destacar aparecen algunos como el de Joaquín Gimeno, Joaquín Foz, Carlos Agudo, José María Morera o Emilio Díaz, entre otros (Gascó, 2023).

Eso sí, no fue hasta el 7 de septiembre de 1924 en el partido de las fiestas patronales cuando el Alcañiz C.F. disputó sus primeros minutos oficiales en el campo de ‘La Torre de la Tella’, el primero de los siete terrenos de juegos en los que el conjunto bajoaragonés ha ido desarrollando su fútbol (Zurita, 2023, p. 2-3). Cabe destacar, en este caso, que durante décadas ha existido una confusión real con el año de origen del club y se venía dudando entre 1923 y 1924.

“Siempre se ha dado por hecho que el primer partido tuvo lugar el 7 de septiembre de 1923 pero ahora podemos asegurar con rotundidad que ese encuentro se disputó ese mismo día pero un año después, es decir, en el año 1924”, (Romero, 2023, p.19).

Entre las pruebas aportadas a las que Romero se refiere están sendas crónicas del periódico ‘*El Noticiero*’ correspondientes con los días 7 y 9 de septiembre de aquel 1924 en el que se da cuenta de la inauguración de un campo deportivo en Alcañiz. También existe un segundo artículo publicado en ‘*Tierra Baja*’ en septiembre de 1959 dedicado a los pioneros de este deporte en la capital del Bajo Aragón (Romero, 2023). A estas se sumarían otras pruebas como la fotografía conservada en el archivo fotográfico del Ayuntamiento de Alcañiz que corresponde con la inauguración del campo de la ‘Torre de la Tella’ o la historia del equipo vecino, el Club Deportivo Caspe. En este caso, a través de la publicación *El fútbol en Caspe: Ayer y Hoy* Vicente Bordonaba recoge temporada por temporada hasta la fecha de la publicación de este libro (1997) los encuentros del conjunto de la ciudad del Compromiso incluyendo ese primer partido ante el Alcañiz Club de Fútbol un 7 de septiembre de 1924. También lo recoge el texto:

“El 7 de septiembre de 1924 el Club Deportivo Caspe inaugura el campo del Alcañiz Club de Fútbol y, fruto de las buenas relaciones, dos semanas más

tarde jugadores caspolinos reforzarán al Alcañiz Club de Fútbol en La Puebla de Híjar frente a su titular”, (Bordonaba, 1997, p.22).

Así pues, desde aquel 1924 el Alcañiz C.F. se fue asentando en el fútbol local y regional llegando hasta los tiempos actuales desplegando su fútbol primero desde la Torre de Tella (1924-26) y en otras cinco ubicaciones hasta 1957 cuando el club se asentó en Santa María: La Torre Ram; Capuchinos; el Camper del Río o San Jaime, el Huerto de Ferrer y el campo de La Laguna. (Zurita, 2023, p. 12-13).

Así pues, sería en esos últimos años de la década de los 50 cuando llegaría la estabilidad para el club alcañizano en cuanto a su localización. Durante esa época, además, el club alcanza los 1200 socios siendo este todavía el récord de la entidad y todo ello en el contexto de una ciudad de Alcañiz que apenas alcanzaba los 11.000 habitantes (D. Romero, comunicación personal, 10 de junio de 2024). Al igual, otras fechas señaladas serán la del verano de 1995 en el que se instaló el césped artificial en la ciudad deportiva y que permitió la creación de la cantera, clave en el Alcañiz C.F. actual (Romero, 2023, p. 92-93).

Ya en una época más moderna y en pleno siglo XXI hay que poner el ojo en la temporada 2008-09 en la que el equipo, con Concha Tello como presidenta, comienza la realidad del club en los últimos 15 años. Sin ir más lejos, Romero (2023) lo señala como el año más difícil de los hasta 85 de vida que tenía el club teniéndose que enfrentar a “una nueva Junta Directiva que solucione la deuda económica, aumentar el número de socios y una plantilla que competir en Tercera”, (p.105). Contra todo pronóstico y con Carlos Burillo como entrenador el conjunto de la ciudad de la Concordia salvó la categoría pero caería a Preferente en la siguiente, enfrentándose así a su realidad deportiva de los últimos 15 años.

3.1.2. 2023: Un club ya centenario

Digno de mención y epígrafe aparte es el año 2023 en el que el Alcañiz C.F. se encumbró como uno de esos equipos deportivos que alcanzan el siglo desde su fundación. Con este motivo, el club creó una junta directiva constituida por seis miembros explícitamente para el centenario -Diego Romero, Javier Vílchez, Miguel Ángel Domingo, Antonio Navarro, Joaquín Gascón y Antonio Rivero- (Peralta, 2023a); celebró diversos partidos amistosos conmemorativos contra rivales de entidad como el Real Madrid Juvenil o el Deportivo

Aragón; realizó un un vídeo documental de la mano del realizador audiovisual local Alberto Gracia (Ortiz Tomaselli, 2023); un himno con la letra de Jorge Vílchez y la voz de Antonio Clavería (Celiméndiz, 2023a); un logotipo y también una extensa exposición de objetos (Celiméndiz, 2023b). Del mismo modo, entre los actos del centenario estuvo la publicación del libro *1923-2023. 100 años de historia: Alcañiz C.F* que viene apoyando la información desarrollada en los párrafos anteriores.

A todo ello se le sumó también que el Ayuntamiento de Alcañiz le concedió al Alcañiz C.F. el pregón de las fiestas patronales para el año 2023 (Castel, 2023) y que la Gala Provincial del Deporte en Teruel le concedió la mención especial (La COMARCA, 2023).

3.1.3. Efemérides

Entre los principales hitos deportivos logrados por el Alcañiz Club de Fútbol a lo largo de su historia destacan la participación en la 1ª Ronda de la Copa del Rey en la temporada 1990/91 ante los vecinos del C.D. Caspe así como sus 25 temporadas en Tercera División nacional. Durante el transcurso de los anales del club han sido 910 partidos los disputados en esa categoría habiendo cosechado 300 victorias, 218 empates y 392 derrotas con 1185 goles a favor y 1436 en contra. La primera temporada fue en 1960-61 y la última en 2009-10 (Romero, 2023). Desde entonces el equipo compite en la Regional Preferente llegando a descender a 1ª Regional en la 16-17.

Con el paso de los tiempos el Alcañiz C.F. del mismo modo tiene entre sus páginas doradas la disputa de un choque de carácter internacional: el disputado ante el Levski Sofía búlgaro el 23 de enero de 1990 (Diario de Teruel, 1990, p.18). El partido terminó con un contundente 1-4 para los del sudeste de Europa en el que además fue la inauguración de la ciudad deportiva Santa María tras su remodelación integral con focos de iluminación modernizados y un cambio de ubicación de la entrada (D. Romero, comunicación personal, 10 de junio de 2024).

Más allá de la competición regular es necesario hacer hincapié en esa disputa de la ronda inicial de la Copa del Rey en la que se enfrentó, además, al Club Deportivo Caspe. Fue al arrancar la temporada 1990/91 y con triunfo caspolino tras una eliminatoria a doble partido. El 12 de septiembre dejó la victoria local en Santa María por un apretado 1-0 pero los de la

ciudad del Compromiso le dieron la vuelta un miércoles 26 de septiembre en el campo de Los Rosales que lució espectacular. Lo cronificó para el Diario de Teruel el periodista alcañizano Jesús Baquero:

“El Club Deportivo Caspe consigue el paso a la siguiente eliminatoria tras la victoria alcañizana en el primer partido por 1 a 0. Buena entrada en el campo caspolino con un buen número de seguidores de Alcañiz Club de Fútbol. Noche primaveral”, (Baquero, 1990, p16).

Se debe mencionar del mismo modo algunos nombres propios como el de Javier Gil Bordás, jugador con más temporadas en el club alcañizano (13 en el primer equipo y 5 en el filial); el de César Acaso como técnico con más campañas (6, entre 1992 y 1998) y el de Manuel Gracia Caminals con 14 temporadas en el cargo de presidente -en tres etapas: 1944-1948, 1951-58 y entre 1960 y 1962- (Romero, 2023, p.126).

3.2. Organigrama actual

El Alcañiz Club de Fútbol se enfrenta en 2024 -año de publicación de este estudio- a un periodo de profundo cambio tras celebrar en abril unas elecciones anticipadas para crear una nueva junta gestora que lidere a la entidad deportiva hasta 2027 tras el prematuro adiós del anterior presidente, Miguel Ángel Domingo, quien dejó el cargo en septiembre de 2023 por motivos personales después de 11 años en el cargo (Peralta, 2023c).

Desde entonces Antonio Navarro asumió los galones acompañado en una junta gestora nutrida por otras 10 personas muy comprometidas con el club: José Luis Calzada, Antonio Llombart, Imma Andreu, Daniel Escriche, Alberto Navarrete, José Manuel Grao; Marta Domingo; Álvaro Serrano, Javier Vílchez y Luis Enrique Pellicer. El reparto de cargos es el siguiente (A.Navarro, comunicación personal, 7 de junio de 2024):

- Antonio Navarro Zaurín: Presidente
- José Luis Calzada Pradas: Vicepresidente
- Marta Domingo Brun: Secretaria
- Álvaro Serrano Sanante: Tesorero
- José Manuel Grao Blasco: Vocal
- Alberto Navarrete Guarch: Vocal
- Francisco Javier Vílchez: Vocal
- Daniel Escriche Marco: Vocal
- Antonio José Llombart Bruges: Vocal
- Luis Enrique Pellicer Lucas: Vocal
- Inmaculada Andreu Pascual: Vocal

3.3. Presupuesto y plan de patrocinios

Sin financiación no hay club. Durante la última temporada el conjunto alcañizano ha gozado de un presupuesto íntegro de unos 180.000 euros (Peralta, 2023b) de los cuales en torno a 80.000€ han ido destinados al primer equipo con gastos de personal, viajes, fichas, arbitrajes... (Junta Alcañiz C.F, comunicación personal, 11 de junio de 2024). El montante restante va dedicado al fútbol base y los gastos de toda índole de manera interna en el club. Por su parte, los ingresos principales llegan de la mano de patrocinadores, instituciones públicas o los ingresos del bar.

En estas últimas semanas, la junta directiva se prepara y trabaja arduamente para firmar los principales patrocinadores para la próxima temporada 2024/2025. A la entrega de este TFG, el club se ha asegurado un buen número de empresas -principalmente locales o comarcales- que apoyen el proyecto socio deportivo de la entidad. Destacan algunas como Aragonesa de Obras Civiles, Hotel Guadalupe y Caja Rural para el primer equipo y también otras como Kebab Estambul, Autoescuela 2000, Horno Llombart, Alcañiz Automoción, Alternatic, Óptica Alcañiz, Ventil Obras o Cash Infinity para los equipos de categorías formativas y el conjunto femenino. Sus aportaciones económicas rondan entre los 400 y los 1500 euros. A esto se le añade la parte institucional con el apoyo anual del Ayuntamiento de Alcañiz por medio de una subvención y la posible entrada de la Diputación Provincial.

Más allá de los auspiciadores otra fuente de ingresos para el equipo es el bar del club en días de partido y cuando se celebran torneos puntuales. Muestra de la intencionalidad de seguir creciendo esta nueva junta viene desarrollando un plan de patrocinios (Ibidem) que defiende entre los objetivos el aumentar el número de patrocinadores pero también aumentar su implicación e interacción.

También se plantean acciones según el tipo de cliente diferenciando entre aquel que aporta más o menos dinero y si el negocio auspiciador es cliente final o intermediario. Normalmente el intermediario tiene mayor capacidad económica.

Entre estas acciones destacan la realización de campañas específicas con los patrocinadores, descuentos directos para el socio en establecimientos colaboradores simplemente por ser abonado, acciones sociales para involucrar a la población y patrocinar el evento de tal forma que se esté alineando alguna empresa con los valores de la causa social o actividades en RRSS que den visibilidad a estos colaboradores.

También se menciona la posibilidad de hacer una sesión de fotos en el negocio con el equipo, saques de honor o acciones con los hijos de los empleados.

4. Diagnóstico de la comunicación del club

Para poder diagnosticar el estado de la comunicación del Alcañiz Club de Fútbol lo primero es conocer la opinión de aficionados e integrantes de la entidad a todos los niveles (jugadores, cuerpo técnico, padres de jugadores...). Para ello se ha desarrollado una encuesta con la que conocer la situación del club dentro de este aspecto comunicativo. En este cuestionario, respondido durante un plazo de 4 días por casi medio centenar de personas -46-, se ha preguntado sobre los principales canales de comunicación interna y externa que utiliza la entidad así como la periodicidad de esa comunicación y sus posibles mejoras. En el ámbito concreto de la comunicación externa también se consulta al encuestado sobre aquellas redes sociales en las que le gustaría ver mayor presencia del club y sobre los contenidos que más le llaman la atención. Las conclusiones vienen recogidas en los siguientes párrafos y la totalidad de las respuestas se pueden consultar en el [Apéndice C de este trabajo](#).

4.1. La comunicación interna

Uno de los aspectos cruciales en la gestión de una empresa o en un club deportivo como el Alcañiz C.F. es la comunicación interna. Esta es aquella que busca facilitar el entendimiento entre todos los sectores y miembros de la organización a través del canal habilitado y por medio del trabajo en equipo y el sentimiento de pertenencia al grupo. Pursell (2023) la define como “los mensajes y la relación de una organización con sus colaboradores siempre con el objetivo de mantener una integración abierta y propositiva” y teniendo muy en cuenta la alineación entre los empleados y los objetivos generales de la empresa. El principal será emitir información valiosa de la empresa pero también se darán otros como optimizar esa información entre áreas y también mejorar las relaciones entre colaboradores y su calidad de vida (Ibidem).

A este respecto, y por medio de la encuesta anteriormente mencionada, se han sacado algunas conclusiones de interés. En primer lugar, destacar que el 82,6% de los encuestados dictaminan la mensajería instantánea -Whatsapp, Telegram..- como el método de comunicación interna más práctico con mucha diferencia con respecto a las reuniones presenciales (10,9%) o el correo electrónico (4,3%) y tan solo un 30,4% considera que la comunicación interna del club es buena o suficiente hasta el momento.

Tras puntuar a los encuestados del 1 al 10 la nota media de la misma es de 5,85. Es decir, hay camino por recorrer. Por su parte, entre las soluciones a proponer destacan, en líneas generales, la creación de listas de difusión con mensajería instantánea para trasladar la información a los miembros del club y a los socios -algo en lo que ya viene trabajando la nueva junta directiva- así como el eliminar los intermediarios y celebrar asambleas informativas con mayor frecuencia.

4.2. La comunicación externa

Si bien la comunicación interna de una entidad atañe a aquellos aspectos de puertas para adentro, como es obvio, la externa tiene que ver con el intercambio de información ya fuera de la empresa, es decir, con su público potencial. En este caso, Gómez (2023) la define como el "conjunto de acciones informativas que una empresa dirige con el objetivo de reforzar las relaciones con diferentes públicos, ya sea sobre la propia compañía o sobre sus productos o servicios". Hasta el momento, la comunicación externa del Alcañiz C.F. se desarrolla por medio de sus redes sociales (principalmente Instagram y Facebook). Existe una página web corporativa pero está obsoleta y desactualizada.

En lo que a esta comunicación externa atañe se pueden sacar las siguientes conclusiones entre los encuestados: el 86,95% creen que la presencia del Alcañiz C.F. en redes sociales es al menos suficiente (con una puntuación sobre 10 de 5 o más) y el 45,7 % sigue la información del equipo en sus RRSS todos los días mientras que tan solo el 10,8% lo hace una vez a la semana o menos. Además, el 84,8% de los encuestados utiliza Instagram para seguir la actualidad del club mientras que el 56,5% utiliza Facebook. El resto de medios son prácticamente anecdóticos ya que el club no los mantiene actualizados. En cuanto a dónde mejorar el 34,8% refleja la necesidad de mejorar en Twitter y en la página web (45,7%) pero aún así las demandas se centran en Instagram (54,3%).

Otro aspecto interesante es el tipo de contenido que se precisa a través de las RRSS. La principal demanda es la de los resultados y crónicas deportivas (80,4%) seguida de entrevistas con jugadores y cuerpo técnico (78,3 %). Por detrás estaría el contenido vintage e histórico del club (52,2%) y los eventos e información sobre patrocinadores (50%); así como la información sobre entrenamientos (47,8%).

En este caso, en cuanto a los aspectos a mejorar los encuestados destacan la creación de la figura del responsable de prensa o Community Manager profesionalizando así el ámbito comunicativo aportando conocimientos, variedad e información así como mejorando los diseños y también aportando mayor interés, cercanía y visibilidad a los patrocinadores.

4.2.1: La página web

En pleno 2024 la página web corporativa del Alcañiz C.F. (alcanizcf.es) se encuentra completamente obsoleta y desactualizada desde hace años. Necesita una profunda revisión. Los últimos contenidos publicados son de hace 2 o 3 años como poco y es inútil e inservible para los socios, aficionados y simpatizantes de la entidad. Aparte de refrescar la web con nueva información también necesita un lavado de cara en cuanto a diseño. Así luce hoy en día:



12

En la página principal distingue entre la categoría de noticias; archivos -sin actualizar desde 2021-; el club -sin cambios desde 2011- ; nuestros equipos -a fecha de la temporada 2017/18; enlaces de interés y régimen interno (fechado en 2014). Además, si se navega por esta web en la parte inferior aparecen otras subcategorías como: última hora; fotos; vídeos o archivo histórico. También son secciones completamente desactualizadas:

¹² Ilustración 12: Captura de pantalla de la página web del Alcañiz C.F. (alcanizcf.es)

ÚLTIMA HORA



Inscripciones para asistente como público a Regional Preferente y Liga Nacional Juvenil.

12-03-2021



Nuevo fichaje en el Alcañiz CF

12-03-2021



Liga Nacional Juvenil sin público en las gradas.

12-11-2020



Inicio competición Liga Nacional Juvenil

06-11-2020

Apertura al inicio ligas en Liga Nacional Juvenil

El Área de Competición de la Liga Nacional Juvenil anuncia el inicio de la competición del próximo día 1 de noviembre en el campo de fútbol de Alcañiz. Tras la suspensión del nivel de oferta y las medidas de confinamiento decretadas por el Departamento de Sanidad del Gobierno de Aragón.

A la vista de la pandemia por la COVID-19 y el confinamiento decretado por el Gobierno de Aragón, el Área de Competición de la Liga Nacional Juvenil ha solicitado al Área de la Competición de Fútbol del Gobierno de Aragón la suspensión de las medidas de confinamiento y no la realización de los partidos de competición. Esta medida de suspensión de los partidos de competición por el Departamento de Sanidad del Gobierno de Aragón.

Apuzamiento inicio Liga Nacional Juvenil.

27-10-2020

[Ver más](#)

VÍDEO DESTACADO



VÍDEOS

- Regional Preferente. Jornada 29. Alcañiz CF vs CD Quinto. 14-04-2019
- Regional Preferente: Alcañiz CF vs Cariñena 10-09-2018
- Regional Preferente: Alcañiz CF vs Utrillas CD 13-05-2018

[Ver más](#)

4.2.2. Redes sociales: Instagram, Twitter y Facebook

El principal foco de la comunicación externa del club se encuentra a través de las redes sociales. Instagram, Facebook y Twitter -ahora llamada X- son las que tienen, de más a menos, mayor impacto.

Instagram:

A través de la cuenta [@alcanizclubfutbol](https://www.instagram.com/alcanizclubfutbol) el conjunto alcañizano aúna una comunidad de 4372 seguidores en Instagram a finales de junio de 2024. El contenido es lineal, cotidiano y poco previsible lo que se traduce en poco engagement o interacción con el público ya que apenas se reflejan comentarios en las publicaciones. Además, apenas suelen alcanzar entre 100 y 250 me gustas.

Los pocos contenidos “diferentes” que hay suelen tener buena aceptación: noticias del club publicadas en medios de comunicación, convocatorias a la selección aragonesa de jugadores de cantera, guiños a patrocinadores...

¹³ **Ilustración 13:** Captura de pantalla de la parte de abajo de la página web del Alcañiz C.F. (alcanizcf.es)

En términos generales los contenidos generados se basan en la presentación de equipos y sus patrocinadores -esto sí tiene un buen impacto-; previas y crónicas de partidos con fotogalerías del primer equipo y sus respectivos horarios; felicitaciones de cumpleaños a jugadores y cuerpo técnico; resultados del fútbol base e información básica del club (convocatoria de asambleas, notas de prensa, campus de verano...). Estos son algunos ejemplos:

14



15



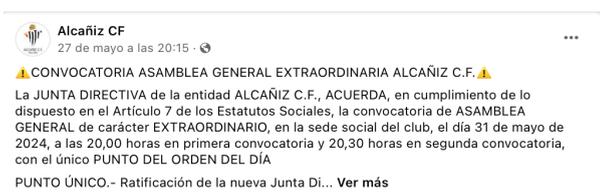
¹⁴ **Ilustración 14:** Crónica de un partido del Alcañiz C.F. Obtenido de @alcanizclubfutbol en Instagram. Consultar [bibliografía](#).

¹⁵ **Ilustración 15:** El canterano del Alcañiz, Alonso Ibáñez, convocado con la selección de Aragón. Obtenido de @alcanizclubfutbol en Instagram. Consultar [bibliografía](#).

Facebook:

Desde la [entrada de Alcañiz CF creada en 2013 en Facebook](#) el club cuenta con un total de 2136 seguidores, prácticamente la mitad que en Instagram. Aquí los contenidos seguirán la misma línea que en Instagram ya que estos prácticamente se repiten. Se centran en crónicas deportivas e información de servicio a aficionados y socios. Al igual que en Instagram la respuesta del público es limitada siendo las publicaciones de equipos de cantera las mejor recibidas.

16



Alcañiz CF
27 de mayo a las 20:15 · 🌐

🚨 **CONVOCATORIA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA ALCAÑIZ C.F.** 🚨

La JUNTA DIRECTIVA de la entidad ALCAÑIZ C.F., ACUERDA, en cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 7 de los Estatutos Sociales, la convocatoria de ASAMBLEA GENERAL de carácter EXTRAORDINARIO, en la sede social del club, el día 31 de mayo de 2024, a las 20,00 horas en primera convocatoria y 20,30 horas en segunda convocatoria, con el único PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

PUNTO ÚNICO.- Ratificación de la nueva Junta Di... Ver más

**JUNTA GENERAL
EXTRAORDINARIA**

SEDE DEL CLUB

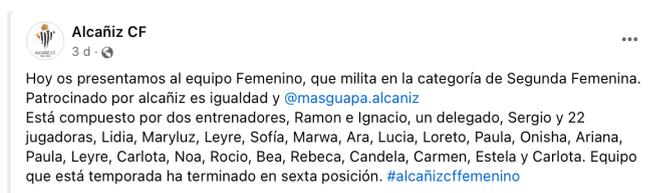
31 DE MAYO

**20:00 PRIMERA CONVOCATORIA
20:30 SEGUNDA CONVOCATORIA**



5 1 vez compartido

17



Alcañiz CF
3 d · 🌐

Hoy os presentamos al equipo Femenino, que milita en la categoría de Segunda Femenina. Patrocinado por alcañiz es igualdad y @masguapa.alcaniz

Está compuesto por dos entrenadores, Ramon e Ignacio, un delegado, Sergio y 22 jugadoras, Lidia, Maryluz, Leyre, Sofía, Marwa, Ara, Lucía, Loreto, Paula, Onisha, Ariana, Paula, Leyre, Carlota, Noa, Rocio, Bea, Rebeca, Candela, Carmen, Estela y Carlota. Equipo que está temporada ha terminado en sexta posición. #alcañizcfemenino



72 2 comentarios 14 veces compartida

Me gusta Comentar Enviar Compartir

Ver más comentarios

¹⁶ **Ilustración 16:** Convocatoria del Alcañiz C.F. para la asamblea general extraordinaria. Obtenido en la página de Facebook del club. Consultar [bibliografía](#).

¹⁷ **Ilustración 17:** El Alcañiz C.F. promociona a su equipo femenino y a sus respectivos patrocinadores. Obtenido en la página de Facebook del club. Consultar [bibliografía](#).

Twitter/X:

Con 1778 seguidores en [@alcanizCF](#) en la actualidad, la cuenta de Twitter o X es la tercera en discordia. Comenzó su actividad hace una década, en julio 2014, pero desde hace meses no es un espacio activo en el que el club vaya generando contenido propio por lo que la comunidad generada y el engagement con la misma es prácticamente nulo. Es más, todo el contenido reciente que aparece en el muro es compartido desde otras cuentas de esta red social y el último tuit con información propia se remonta a hace un año, al 12 de junio de 2023.

18



19



¹⁸ **Ilustración 18:** Captura de pantalla de la página principal del Alcañiz C.F. en Twitter.

¹⁹ **Ilustración 19:** Último tuit con contenido propio publicado por el Alcañiz C.F. Consultar [bibliografía](#).

4.3. Análisis DAFO

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Pese a ser un importante equipo para la provincia de Teruel el músculo económico de la entidad es reducido y no puede llevar a cabo grandes inversiones• El radio de acción del equipo está limitado a la ciudad de Alcañiz. Las localidades del entorno no tienen sentimiento de pertenencia con el club• El trabajo en RRSS es hasta el momento limitado, lineal y cotidiano. Falta creatividad• Prácticamente se trabaja en Instagram y Facebook pero se ha dejado de lado Twitter y la página web desde hace año	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• El club cuenta en RRSS con muchos seguidores, al menos, en Instagram y también en Facebook• Dentro de las instalaciones municipales de Santa María el club cuenta con un espacio para guardar material y, lo más importante, un pequeño bar que genera ingresos• Hasta 12 equipos conforman al Alcañiz C.F. Hay cantera, más de 250 jugadores, y buenos entrenadores con título• Es un club que prima el talento local. La plantilla está compuesta por un buen número de jugadores alcañizanos y bajoaragoneses
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Hay otro equipo en Alcañiz - el Sportin- en la misma categoría a nivel deportivo. Esto hace peligrar la estabilidad de la plantilla y cuerpo técnico• Existen hasta 40 clubes deportivos en Alcañiz (consultar página 5...). La diversidad hace que haya mucho donde elegir y el fidelizarse con el Alcañiz C.F. es más complejo.	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Alcañiz es la capital del Bajo Aragón y ciudad de servicios. Muchas personas trabajan y desarrollan su vida en la ciudad• A nivel industrial la ciudad también acompaña. Hay decenas de empresas por lo que hay muchos potenciales patrocinadores• La historia es otro factor importante. El club es centenario, algo nada sencillo

5. Nuevo plan de comunicación integral

5.1. La comunicación interna

Al igual que durante el diagnóstico, el primer paso a la hora de realizar el nuevo plan de comunicación integral para el Alcañiz C.F. es centrar los esfuerzos en la comunicación interna en base a las conclusiones obtenidas hasta el momento y teniendo de base el marco teórico ya completado.

El plan de comunicación interna propuesto se va a desarrollar en base a dos pilares estratégicos: el uso de listas de difusión dirigidas a socios y cuerpo técnico y la realización de reuniones presenciales trimestrales, es decir, con mayor frecuencia. Se espera así aumentar la cohesión interna del club, mejorar la claridad y frecuencia de la información y fomentar una mayor participación de los miembros del club.

Actualmente, el Alcañiz C.F. utiliza cartas -podrán mantenerse para comunicaciones importantes muy concretas pensando también en aquellas personas que no tengan acceso a internet-, correos electrónicos y grupos de WhatsApp como principales canales de comunicación interna. Sin embargo, estos métodos han demostrado ser inconsistentes e insuficientes para satisfacer las necesidades comunicativas del club. Aunque existe un compromiso y disposición notable por parte de los miembros del club, se ha identificado una falta de estructura clara y formal en los canales de comunicación.

Los públicos objetivos internos de este plan de comunicación incluyen a los jugadores, entrenadores, personal administrativo, voluntarios y socios del club. Cada uno de estos grupos tiene necesidades específicas de comunicación que deben ser atendidas. Como se adelantaba, con la intención de mejorar este plan diseña dos estrategias principales para la comunicación interna: la implementación de listas de difusión específicas para socios y cuerpo técnico y el establecimiento de reuniones presenciales trimestrales para todos los miembros clave del club.

Las listas de difusión permitirán una comunicación directa y efectiva con los socios y el cuerpo técnico. Para los socios, se creará una lista de difusión en plataformas de mensajería como WhatsApp o Telegram para enviar noticias, eventos y actualizaciones importantes. Para

el cuerpo técnico, se establecerá una lista de difusión específica que facilitará la coordinación de entrenamientos, tácticas y logística.

En cuanto a las reuniones, se planificarán en una fecha fija para facilitar la asistencia de todos los miembros de la junta directiva. Estas reuniones proporcionarán una plataforma para discutir temas importantes de manera directa y en persona. Serán en la sede del club en la ciudad deportiva Santa María. Además, se propone la posibilidad de tomar notas de cada reunión y se distribuirá un resumen a todos los participantes posteriormente. Lo positivo de estas dos propuestas es el costo. A nivel económico no se necesita ningún tipo de inversión ya que el club dispone de las instalaciones y las listas de difusión y equipos necesarios son gratuitos.

Al finalizar el primer año de implementación se realizará un análisis detallado de los resultados esperados versus los resultados reales. Se evaluará el impacto del plan en la comunicación interna del club y se identificarán las áreas de éxito y las que requieren mejoras. Con base en los hallazgos, se propondrán ajustes necesarios en las estrategias de comunicación para aumentar su efectividad y se considerarán nuevas tácticas y herramientas que puedan ser implementadas para seguir mejorando la comunicación interna del Alcañiz C.F.

El siguiente paso será aumentar la productividad y efectividad de la comunicación externa una vez ya conocido que la página web corporativa está en desuso desde hace años y que el contenido publicado se centra principalmente en Facebook e Instagram siendo este lineal y poco creativo. Se tendrá también en cuenta el trato con los medios de comunicación locales más tradicionales y también con los patrocinadores. Así pues el plan es centrarse en la actualización de la página web, la mejora de las redes sociales y también la gestión eficaz de las relaciones con los medios de comunicación y los patrocinadores.

5.2.1. La página web

Ya se ha comprobado que la página web del Alcañiz C.F. está obsoleta y no refleja adecuadamente la identidad del club ni proporciona una experiencia de usuario satisfactoria. La información no está actualizada y el diseño deja bastante que desear en pleno 2024. Los objetivos para la página web son modernizar el diseño para que sea más atractivo y también la funcionalidad, así como el asegurar que la información esté habitualmente actualizada y sea relevante, y mejorar la experiencia de usuario y la accesibilidad. Para ello, se procederá a un rediseño completo y será necesario contratar a una empresa especializada o, al menos, contar con algún colaborador que tenga los conocimientos suficientes. Esto no supone una barrera ya que no es difícil desarrollar una página web a través de, por ejemplo, vídeos en Youtube.

Lo más importante, eso sí, será designar una persona o un equipo de personas responsable de mantener la información actualizada, incluyendo noticias, calendarios de eventos, resultados de partidos... Se pueden implementar funcionalidades como una tienda en línea, boletines de noticias, galerías de fotos y videos y un calendario de eventos. Destacar que el proceso puede ser progresivo. De primeras, el club puede centrarse en recuperar el uso de la página web para ofertar información de interés -centrándose en información para el socio (convocatorias de asambleas, horarios de partidos, resultados...)- y poco a poco puede ir desarrollando un nuevo espacio web.

5.2.2. Redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter/X

Por suerte o por desgracia para el Alcañiz C.F. y cualquier otra empresa, institución o entidad deportiva el margen de mejora en RRSS es prácticamente ilimitado. Plataformas como Instagram, Facebook o Twitter o incluso Tik Tok ofrecen posibilidades de la más diversa índole dependiendo siempre, por supuesto, de la creatividad, la profesionalización de la entidad y de los recursos humanos y económicos que tenga a su disposición.

Dicho esto y obviando que hablamos de un club amateur centrado en un ámbito rural y con un presupuesto humilde enmarcado en la situación deportiva de la Regional Preferente, la prioridad será aportar variedad y creatividad en las publicaciones para despertar el interés del aficionado local.

Se va a buscar diversificar y dinamizar el contenido en Instagram y Facebook, dos redes en las que el club viene siendo activo y que ya cuenta con un buen número de seguidores pero en las que falta algo de engagement. Se propone la creación de un calendario de publicaciones con variedad de contenido que incluiría las publicaciones diarias que ya se vienen desarrollando (previas y crónicas de partidos, eventos del club, información del club...) y a las que se añadirían un nuevo contenido exclusivo centrandose en enganchar a ese público potencial. Se podría ejemplificar a través de entrevistas al cuerpo técnico y a jugadores del primer equipo, la realización de retos deportivos virales con los jugadores de la cantera así como el ir recordando efemérides del club en cada momento del año. Del mismo modo se podría realizar diferentes tipos de encuestas, sesiones de preguntas y pequeños concursos para seguir fidelizando al público.

Más allá de Instagram y Facebook, es necesario un lavado de cara de la cuenta de Twitter/X. Siguiendo la línea de otros clubes de mayor categoría se puede utilizar esta red social para contar el minuto a minuto de los partidos del equipo, ya sean en casa o fuera, así como para anunciar fichajes o trasladar parte de la información interna del club para los aficionados. Eso sí, el club deberá tener a su disposición, al menos, a una persona experta en comunicación para ir desarrollando todas estas labores. Supone una inversión para el club.

Por último, y pensando en las nuevas tendencias, una vez esté desarrollado el plan de comunicación en RRSS también se pueden buscar nuevos mercados, por ejemplo, en Tik Tok, algo que ya están haciendo los clubes profesionales. Sería un contenido más dinámico, en formato vídeo, y centrado en retos graciosos o en breves entrevistas.

5.3. Los medios de comunicación

En cuanto a los medios de comunicación tradicional, el vínculo y las sinergias con los medios locales y provinciales de referencia tendrá que estar muy trabajado (en este caso con el Grupo de Comunicación La COMARCA y el Diario de Teruel). Una buena colaboración y el entendimiento aportará visibilidad a través de la cobertura mediática en otros lugares más allá de los propios recursos del club.

De ahí la importancia a la hora de designar a una responsable de prensa que además de gestionar las RRSS y la página web pueda proporcionar contenido de calidad y fácil acceso para los medios. Esta persona será también la encargada de redactar y enviar los comunicados de prensa regulares sobre eventos, resultados y noticias importantes, se creará un área de prensa en la página web con recursos para los medios, como notas de prensa, fotos y videos...

5.4. Los patrocinadores

La relación con los patrocinadores actuales es práctica y funcional, pero hay margen de mejora en cuanto a la comunicación y el retorno del valor proporcionado. Los objetivos con los patrocinadores son fortalecer las relaciones con los ya existentes pero, por supuesto, seguir atrayendo nuevos auspiciadores y proveer una mayor visibilidad a los mismos. Se propone mantener una comunicación regular y la organización de eventos más exclusivos que empapen a estos patrocinadores con los valores del Alcañiz C.F. Podrían consistir, por ejemplo, en el descuento de un porcentaje en la compra en según que negocio por ser socio del club o el ser la imagen principal de uno de los equipos de la cantera. También, por supuesto, el realizar sorteos de la mano de la empresa en cuestión o, incluso, el hacer partícipes del día a día del equipo a los trabajadores de este patrocinador (con un saque de honor en un partido, el compartir un entrenamiento, una camiseta dedicada...). El último recurso, y que en cierta manera se ha intentado ya implementar, son los guiños en redes sociales.

6. Conclusiones

El hecho de que el Alcañiz C.F. necesita un punto de partida a través de un plan de comunicación teórico práctico para mejorar a nivel comunicativo es una obviedad tras la realización de este Trabajo de Fin de Grado. Será esencial aplicarlo para mejorar tanto la comunicación interna como externa del club. Basarse en casos de éxito ayudará a detectar que es lo que se necesita pero nunca se puede perder el contexto. En este caso, se habla de un equipo que compite en sexta categoría (Regional Preferente aragonesa) y cuyos recursos son los que son.

En líneas generales, el éxito a la hora de aplicar este plan de comunicación dependerá del interés que ponga el propio club y de los recursos que le destine. Es necesario designar a uno o varios responsables claros para el área de comunicación y además el club debe enfocarse y estar dispuesto a ir, con el tiempo, realizando ajustes en los resultados que se vayan obteniendo. La adaptabilidad será necesaria para asegurar la efectividad a largo plazo.

Como se ha ido desarrollando a lo largo de las páginas anteriores, otra conclusión es que la comunicación interna es un pilar fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización y también para un club deportivo. A través de la implementación de listas de difusión específicas para socios y cuerpo técnico, así como la realización de reuniones presenciales trimestrales, el Alcañiz C.F. podrá asegurar una comunicación más clara, frecuente y efectiva entre todos sus miembros.

Por otro lado, la comunicación externa será de igual modo crucial para fortalecer la imagen del club, aumentar la interacción con los seguidores, mejorar las relaciones con los medios de comunicación y ofrecer un mayor valor a los patrocinadores. La modernización de la página web del club, la diversificación del contenido en redes sociales, y la mejora de las relaciones con los medios y patrocinadores, son pasos necesarios para alcanzar estos objetivos.

En definitiva, el Alcañiz C.F. tiene en su mano modernizar los pilares básicos de su comunicación para crecer en cuanto a impacto mediático ya sea a través de sus redes sociales, la página web o también en los medios convencionales a nivel local o regional.

Asimismo, completar estas conclusiones haciendo énfasis en que este TFG ha sido realizado con ciertas limitaciones en cuanto al contenido económico. El objetivo ha sido centrarse en el desarrollo del plan de comunicación para el club pero bien es cierto que sería posible ahondar en esa información en otro trabajo académico más centrado en el ámbito económico. Aún con todo este trabajo podría servir de base para una investigación estricta sobre la situación económica de la entidad.

Si bien además que este plan de comunicación integral tenía un propósito centrado en el propio ámbito comunicativo es indispensable y tiene un gran sentido vinculado al mundo del marketing. Muchas veces es difícil diferenciar entre ambos conceptos, muy entrelazados, y para muestra este trabajo.

Por terminar, apuntar también que durante la realización de este trabajo se ha detectado la necesidad de concretar en lo que a las referencias bibliográficas procedentes de redes sociales se refiere (posts de instagram, tuits, publicaciones en Facebook...). Si bien es cierto que la 7ª edición de la Guía APA trata de aclarar esta cuestión bajo el punto de vista del autor de este estudio esta información todavía está por desarrollar.

7. Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la realización de este Trabajo de Fin de Grado. En primer lugar, agradezco profundamente también a la Junta Directiva del Alcañiz C.F., y especialmente a su presidente Antonio Navarro, por su colaboración y disposición para brindarme toda la información y recursos necesarios. Su compromiso con el club ha sido una inspiración constante para llegar a buen puerto.

También un agradecimiento especial a Diego Romero por facilitarme tanto las cosas y por su colaboración en este proyecto. Su publicación sobre la historia del club ha sido esencial en este camino. Quiero también expresar mi gratitud a mi buen compañero y amigo Alberto Gracia, una persona con la que siempre se puede contar.

Asimismo, mi más sincero agradecimiento a Luis Vallejo y a Rubén García Bielsa, dos compañeros y amigos por los que siento una profunda admiración profesional. Es un orgullo verlos crecer a nivel profesional y cumplir con sus metas profesionales. Tenerlos cerca es una total motivación y son ejemplos de dedicación fundamentales para mantenerme enfocado y comprometido.

Extiendo mi agradecimiento a mi querida amiga Laura Alejos, periodista y publicista que me ha ayudado a pulir algunos detalles y, por supuesto, a Javier Vílchez, un buen amigo y quien me enseñó y transmitió por vez primera los valores del Alcañiz C.F. Su pasión y amor por el Alcañiz C.F. es inspirador.

También, por supuesto, no quiero olvidarme de Doña Gema Martínez de Espronceda, tutora de este trabajo. Sus consejos y comentarios, su atención y su disponibilidad y amabilidad, unidas a su exuberante profesionalidad han hecho de esta labor una mucho más sencilla.

8. Bibliografía

Artículos de periódicos digitales:

- 1.
2. Castel, L. (2023, 2 de septiembre). El Alcañiz C.F. pone en valor su centenaria historia y los valores de su cantera en el pregón de las fiestas de Alcañiz. *La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/alcaniz-cf-pone-valor-centenaria-historia-y-los-valores-cantera-pregon-fiestas-alcaniz/>
3. Celiméndiz, M. (2023a, 29 de agosto). “Voy a Santa María un día más”: de la letra a la grabación del nuevo himno del Alcañiz C.F. *La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/voy-santa-maria-dia-mas-letra-grabacion-nuevo-himno-alcaniz-cf/>
4. Celiméndiz, M. (2023b, 22 de diciembre). El Alcañiz C.F. presume de historia centenaria en una esperada exposición. *La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/alcaniz-cf-presume-historia-centenaria-esperada-exposicion/>
5. El Economista. (2024, 23 de mayo). Los equipos de fútbol más valiosos según la lista FORBES 2024.
<https://www.economista.es/galerias/actualidad/21322/Los-equipo-de-futbol-mas-valiosos-del-mundo-segun-la-Lista-Forbes-2024/2>.
6. Gascó, J. (2023, 28 de diciembre). Cien años de fútbol en Alcañiz: el club bajoaragonés cierra un 2023 especial marcado por la conmemoración de su centenario. *Diario de Teruel*.
<https://www.diariodeteruel.es/deportes/cien-anos-de-futbol-en-alcaniz-el-club-bajoaragones-cierra-un-2023-especial-marcado-por-la-conmemoracion-de-su-centenario>
7. Heraldo de Aragón. (2023, 6 de septiembre). El Real Zaragoza llega a su tope de abonados.
<https://www.heraldo.es/noticias/deportes/2023/09/06/el-real-zaragoza-llega-a-su-tope-de-abonados-28-882-1676287.html>
8. La COMARCA. (2023, 31 de marzo). Laura Aparicio y Juan Hernández, elegidos mejores deportistas turolenses en la gala provincial.
<https://www.lacomarca.net/laura-aparicio-juan-hernandez-elegidos-mejores-deportistas-turolenses-gala-provincial/>

9. Marinescu, I. (2023, 29 de octubre). El Alcañiz C.F. reivindica sus cimientos con 11 equipos de fútbol base en su año más especial. *La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/alcaniz-c-f-reivindica-cimientos-11-equipos-futbol-base-especial/>
10. Navarro, A. (2024, 22 de abril). Antonio Navarro: “Alcañiz anhela la Tercera División. Vamos a crecer y modernizar el club. *Entrevista realizada por Eduard Peralta para La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/antonio-navarro-alcaniz-anhela-tercera-crecer-modernizar-club/>
11. Peralta, E. (2023a, 3 de febrero). El Alcañiz C.F. avanza a buen ritmo y prepara un gran centenario. *La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/alcaniz-avanza-buen-ritmo-prepara-gran-centenario/>
12. Peralta, E. (2023b, 25 de julio). El Alcañiz C.F. plantea una nueva temporada con 180.000 euros de presupuesto. *La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/alcaniz-plantea-nueva-temporada-180000-euros-presupuesto/>
13. Peralta, E. (2023c, 20 de septiembre). Miguel Ángel Domingo deja la presidencia del Alcañiz C.F.: “Ha sido un orgullo para mí, pero el cansancio de estos últimos años me obliga a decir adiós”. *La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/miguel-angel-domingo-deja-presidencia-alcaniz-orgullo-pero-cansancio-ultimos-anos-obliga-decir-adios/>
14. Peralta, E. (2024, 17 de abril). Antonio Navarro, único candidato, será presidente del Alcañiz C.F. sin necesidad de elecciones. *La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/antonio-navarro-unico-candidato-sera-presidente-alcaniz-sin-necesidad-elecciones/>
15. Romero, D. (2023, 19 de noviembre). Diego Romero: “Hace 10 años me di cuenta que había que escribir este libro gracias a un regalo de Manolo Ponz. *Entrevista realizada por Eduard Peralta para La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/diego-romero-10-anos-di-cuenta-habia-escribir-libro-gracias-regalo-manolo-ponz/>
16. Ortiz Tomaselli, C. (2023, 18 de noviembre). El teatro municipal se abarrota para la presentación del documental de los 100 años del Alcañiz C.F. *La COMARCA*.
<https://www.lacomarca.net/teatro-municipal-se-abarrota-presentacion-documental-100-anos-alcaniz-c-f/>

Artículos de revistas especializadas:

17. Aibar, B., Blanco, M.I. y Hernández M. (2011). Transparencia ante los medios de comunicación: Una proyección en el contexto corporativo. *Revista Encuentros Multidisciplinares*, 13 (39), p. 29-38.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3778561>
18. Ballesteros, C.A. (2021). Propuesta para un plan integral de Comunicación en la Gestión Deportiva. *Revista RICCAF*, 10 (3), p. 160-177.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8234630>
19. Blanco, A. e Iglesias, J. (2021). El marketing a través de las redes sociales. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, 5, p. 315-331.
https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/viewFile/273/339
20. Campos, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, p. 287-293.
<https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/1252/1981>
21. Díez, G. (2023). Evolución del modelo comunicacional del Real Madrid C.F., de las Relaciones Públicas a una comunicación global. *Revista SIGNUM*. 2 (1), p. 1-15.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8919679>
22. Mañas, L. (2018). El proceso de transformación corporativa del Real Madrid en marca corporativa. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 9(1), p. 465-482.
<http://hdl.handle.net/10045/72052>
23. Olabe, F. (2009). La gestión de la comunicación corporativa en los clubes profesionales en España. *Revista Observatorio OBS*, 3(3), 92-101.
<https://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/269/276>
24. Sanahuja, G. (2013a). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Revista Questiones Publicitarias [UAB- Universidad Autónoma de Barcelona]*, 1(18), p. 126- 143.
<https://www.questionespublicitarias.es/article/view/v18-sanahuja>
25. Túnuez, M. (2017). Los periódicos en las redes sociales: audiencias, contenido, interactividad y estrategias comerciales. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18(1), p. 221-239. <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/39367>

26. Véjar, R. D. (2021). Comunicación Digital Corporativa vs Comunicación Digital Deportiva: Diferencias Clave. *Revista ComHumanitas*, 12(2), p. 11-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231724>
27. Zurita, A. (2023). El balón rodó por primera vez en Torre Tella. *Suplemento especial La COMARCA Centenario Alcañiz C.F.* p. 2-3/12-13.

Libros:

28. Araújo, N., De Carlos, P. y Fraiz, J. A. (2013). Redes sociales y clubes europeos de fútbol. ¿Realmente una herramienta de comunicación 2.0?. En P. Burillo, J. García Unanue., B. Pérez González y J. Sánchez Sánchez (Eds.), *Reinventando la economía del deporte* (pp. 187-190). Universidad Camilo José Cela.
29. Bordonaba, V. (1997). *El fútbol en Caspe. Ayer y hoy*. Fundación Fernando El Católico.
30. Matilla, K. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I. Un modelo de planificación estratégica paso a paso*. Editorial UOC.
31. Sánchez Gombau, M.C. (2006). *Gestión de Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas*. Madrid: EOS
32. Romero, D. (2023). 1923-2023. *100 años de historia: Alcañiz C.F.* Editado por el Alcañiz C.F.

Páginas web:

33. Alcañiz C.F. (2024). http://www.alcanizcf.es/pnfg/NPcd/RW_Inicio
34. Ayuntamiento de Alcañiz. (2024). *Clubes deportivos locales*. <https://www.alcaniz.es/es/home/deportes/servicio-municipal-de-deportes/clubes-deportivos->
35. Federación Aragonesa de Fútbol (2024). *Alcañiz C.F. Datos del club*. http://www.futbolaragon.com/pnfg/NPcd/NFG_VerClub?cod_primaria=1000118&codigo_club=3001
36. Gómez, D. (2023, 20 de enero). Comunicación externa: qué es, tipos, funciones y ejemplos. *Hubspot*. [https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-externa#:~:text=La%20comunicaci%](https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-externa#:~:text=La%20comunicaci%20)

[C3%B3n%20externa%20se%20refiere.sobre%20sus%20productos%20o%20servicios](#)

37. Guijarro, M. (20 de octubre de 2020). *Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación*. Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IESB). <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/#:~:text=Un%20plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20es,y%20acciones%20que%20se%20realizar%C3%A1n.>
38. Instituto Nacional de Estadística (5 de junio 2023). *Teruel: población por municipios y por sexo*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2899&L=0>
39. Jáen, I. (2017, 28 de marzo). *Cómo hacer un plan de comunicación para tu empresa*. Ignacio Jaén: Branding y Marketing Estratégico. <https://ignaciojaen.es/como-hacer-un-plan-comunicacion/>
40. La Comarca (s.f.). *Hemeroteca La COMARCA*. <https://hemerotecalacomarca.net/quienes-somos/>
41. Pérez, A. (2018, 28 de febrero). *Conoces los pasos para elaborar el plan de comunicación de una empresa*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/conoces-los-pasos-para-elaborar-el-plan-de-comunicacion-de-una-empresa>
42. Pursell, S. (2023, 8 de noviembre). *Comunicación interna: plan, estrategias, ejemplos y herramientas*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-interna-en-empresas>
43. Rodríguez Briceño, M.P. (2021, 26 de mayo). *Comunicación bidireccional. ¿Qué es?*. Hola Marketing. <https://holamarketing.online/comunicacion-bidireccional-que-es/>
44. Real Academia Española de la Lengua. (2024). <https://www.rae.es/>
45. Reseteo Digital. (2013, 5 de diciembre). *La página web como herramienta de comunicación*. <https://viapacksur.wordpress.com/2013/12/05/la-pagina-web-como-herramienta-de-comunicacion/>

46. Sánchez, C. (2019, 08 de febrero). *Normas APA – 7ma (séptima) edición. Normas APA (7ma edición)*. <https://normas-apa.org/>

47. Wrobel, G. (2015, 18 de marzo). Introducción al plan de comunicaciones. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/introducci%C3%B3n-al-plan-de-comunicaciones-gustavo-javier-wrobel/>

Periódicos en línea:

48. Baquero, J. (1990, 28 de septiembre). El Alcañiz C.F. intentó la remontada hasta el último momento. *Diario de Teruel*. <https://hemeroteca.diariodeteruel.es/viewer.vm?id=93152&lang=es&page=16>

49. Diario de Teruel. (2021, 28 de octubre). El equipo búlgaro superó por completo al Alcañiz C.F. *Diario de Teruel*. <https://hemeroteca.diariodeteruel.es/viewer.vm?id=87953&lang=es&page=18>

Redes sociales:

50. Alcañiz C.F. [@AlcañizCF]. (2024). [Página de inicio]. Twitter/X. <https://x.com/alcanizcf>

51. Alcañiz C.F. [@AlcañizCF]. (2023, 12 de junio). *Renovado Issmail Jalal*. [Fotografía]. Twitter/X. <https://x.com/AlcanizCF/status/1668224119370833921>

52. Alcañiz C.F. [AlcanizCF]. (2024, 13 de junio). *Presentación equipo femenino*. [Fotografía]. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/g4Kz3Ft8AJLdq3t8/>

53. Alcañiz C.F. [AlcanizCF]. (2024, 27 de mayo). *Convocatoria a asamblea extraordinaria*. [Fotografía]. Facebook. <https://www.facebook.com/share/p/ZvG67yRU49pKrD4S/>

54. Alcañiz C.F. [@alcanizclubfutbol]. (2023, 26 de septiembre). *Alonso Ibáñez, convocado con la selección aragonesa sub-14*. [Fotografía]. Instagram. https://www.instagram.com/p/Cxp6Elus2XP/?igsh=MTE4OGtqcWozZnZkeQ%3D%3D&img_index=1

55. Alcañiz C.F. [@alcanizclubfutbol]. (2024, 19 de febrero). *Crónica del partido vs Casetas U.D.* [Carrusel de fotografías]. Instagram. https://www.instagram.com/p/C3iMjO4tJKi/?igsh=b2FmNWUxbDd3bDYx&img_index=1

56. Real Madrid [@Realmadrid]. (2024, 25 de mayo). *Thanks you, legend. Gracias, leyenda.* [Fotografía]. Instagram.
<https://www.instagram.com/p/C7Z01d1I9Sz/?igsh=Z2VoZm90cWxiczBy>
57. Real Madrid [@Realmadrid]. (2024, 26 de mayo). *Thank you for all your support throughout the La liga season, madridistas! ¡Gracias por vuestro apoyo durante toda esta Liga, madridistas!* [Fotografía]. Instagram.
<https://www.instagram.com/p/C7aGp4VInOH/?igsh=aTgzbmhnbG52cXc5>
58. Real Madrid [@Realmadrid]. (2024, 2 de junio). *Toni likes lifting trophies, pass it on. Menuda forma de decir adiós, Toni Kross.* [Fotografía]. Instagram.
<https://www.instagram.com/p/C7sGcFGMzVS/?igsh=ZWFiZjNnN3FldHpv>
59. Real Madrid [@Realmadrid]. (2024, 2 de junio). *¿Qué os parece nuestra nueva camiseta, madridistas?* [Fotografía]. Twitter/X.
<https://x.com/realmadrid/status/1798323898120884366>
60. Real Madrid [@Realmadrid]. (2024, 3 de junio). *Welcome Mbappé.* [Vídeo]. Twitter/X.
https://x.com/realmadrid/status/1797688946459090994?s=46&t=1AYFIde_RSkwTke58dY9_g
61. Real Zaragoza. [@realzaragoza]. (2023, 15 de julio). *La nueva avispa del Real Zaragoza, con los colores que lució el Iberia Sport Club entre 1917 y 1932, ha sido desvelada en la Fábrica Centenaria de Cervezas Ambar.* [Fotografía]. Twitter/X.
<https://x.com/RealZaragoza/status/1680236901662445568>
62. Real Zaragoza. [@realzaragoza]. (2023, 27 de agosto). *Siempre con Embou.* [Fotografía]. Twitter/X. <https://x.com/RealZaragoza/status/1695859644550226285>
63. Real Zaragoza. [@realzaragoza]. (2024, 20 de marzo). *Mañana.* [Fotografía]. Twitter/X.
https://x.com/realzaragoza/status/1770557100416012490?s=46&t=1AYFIde_RSkwTke58dY9_g
64. Real Zaragoza. [@realzaragoza]. (2024, 1 de junio). *Una despedida a lo grande para una grada eterna.* [Fotografía]. Instagram.
<https://www.instagram.com/realmadrid/p/C7re4MzoYZX/>
65. Real Zaragoza [@realzaragoza]. (2024, 9 de junio). *Siempre Real Zaragoza. La mejor afición.* [Fotografía]. Instagram.
https://www.instagram.com/realmadrid/p/C7_hR1mIx7c/?locale=pt_PT

Tesis y disertaciones:

66. Barreira, N. (2017). Plan de comunicación de la empresa Cíclika. [Trabajo de Fin de Máster, Universitat Oberta de Catalunya] <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/66586/6/nbarreiraTFM0617memoria.pdf>
67. Fuster, P. (2017). El uso e influencia de las redes sociales en el periodismo deportivo : evolución y prospectiva : el caso de Twitter en el deporte profesional en la Comunitat Valenciana. [Tesis Doctoral, Universidad CEU Cardenal Herrera] <http://hdl.handle.net/10637/8729>
68. Gascón, R. (2016). El uso de Twitter en los clubes deportivos profesionales aragoneses. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza] <https://zaguan.unizar.es/record/56958?ln=es>
69. Sanahuja, G. (2012). El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales: retos y modelos para alcanzar la excelencia. [Tesis Doctoral, Universidad Jaume I] <https://www.tdx.cat/handle/10803/664935#page=1>
70. Vicente, D. (2023). Plan estratégico de comunicación para el C.D. Actur Pablo Iglesias. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza] <https://zaguan.unizar.es/record/134339?ln=es>

9. Apéndices

9.1. Apéndice A: Cuestionario a Luis Vallejo Colom, Community Manager de la NBA en España

- **En primer lugar, ¿cuál es su trabajo en la NBA?**
Community Manager y redactor web para NBA España.
- **¿Qué experiencia previa tiene en medios de comunicación o en cargos de comunicación corporativa o Social Media?**
Social Manager en la Copa Colegial; Mann Filter Zaragoza, Casademont Zaragoza y KIA en zona. También colaboro como redactor de la revista Gigantes del Basket.
- **¿Tiene la NBA en España un plan de comunicación formalmente establecido?**
Sí que lo hay pero a los CM nos llega ya muy triturado. Es decir, nos llega a través de la NBA Europa que nos marca las pautas para llevar las RRSS durante toda la temporada de manera uniforme.
- **¿Cuáles son los componentes principales de su plan de comunicación o del estilo de trabajo utilizado?**
Hay dos ejes principales: el publicar el contenido que nos facilita la propia NBA y el engagement. Para NBA es muy importante generar esa relación de compromiso con los aficionados en RRSS.
- **¿Cuáles son los objetivos principales?**
Acercar la competición a los aficionados. Después puede haber acciones y objetivos más concretos como promocionar los productos que ofrece la NBA pero el principal sería ese.
- **¿Quién es el público objetivo de sus comunicaciones?**
Los aficionados al baloncesto en general e incluso a los que simplemente siguen el deporte en redes. Aquí podríamos decir que en Facebook subimos la edad media y en twitter un público más joven.
- **¿Cómo segmenta a sus públicos objetivos?**
No puede responder por política empresarial

- **¿Considera que su público es muy exigente? ¿Porqué?**
No en exceso. Es agradecido y genera mucha interacción. No suele haber polémica. El deporte es lo más importante de lo menos importante pero no es política. Valoran lo que les ofrecemos.
- **¿Es un trabajo lineal o tiene altibajos?**
Hay muchísimos altibajos. La liga regular lleva un ritmo y los playoffs es muy diferente. También en los meses de la post-temporada. También varía el número de publicaciones y el de interacciones. En los playoffs suele haber menos contenido porque ya hay menos equipos compitiendo pero a la vez hay una mayor interacción ya que es la parte decisiva de la temporada.
- **¿Qué canales de comunicación utiliza para llegar a sus públicos objetivos?**
Twitter y Facebook en cada uno de los principales países con sus respectivas cuentas. Después tenemos Instagram a nivel general con NBA Europe y también Youtube.
- **¿Cuál ha sido el canal más efectivo y por qué?**
Facebook tiene las mejores cifras pero quizás la comunidad de Twitter es más valiosa. La interacción es mucho mayor. Contamos con 1,7 millones de seguidores en Facebook y unos 400.000 en Twitter.
- **¿Qué tipo de contenido es más frecuente en sus comunicaciones?**
Las mejores jugadas de los partidos y las fotografías de los protagonistas suele ser lo más habitual. También el contenido vintage es muy habitual. Siempre hay que recordar de dónde venimos. A partir de ahí promoción de productos e información de servicio previa a los partidos.
- **¿Cómo evalúa la efectividad de su comunicación? ¿Qué métricas utiliza?**
A través del engagement. Esto es lo que nos lleva a llevar más o menos impresiones en los post. Consultamos los retuits y los me gustas que tenemos.
- **¿Cuáles son los principales retos que se enfrenta diariamente en la comunicación de la NBA en España?**
En el día a día el reto es que NBA España sea el lugar al que los aficionados acudan para consultar la información sobre la competición. Otro reto sería mantener la cuenta activa cuando termina la temporada y hacerlo con creatividad y diversidad. Durante los playoffs generamos más números y hay que intentar clavar los tiempos y ser ingeniosos.

- **¿Qué mejoras cree que son necesarias?**

Creo que NBA España tiene todo lo necesario para cubrir la liga y las necesidades de los aficionados pero sí que hay ideas que podrían aportarnos frescura e innovación y así mejorar los contenidos. No podría concretar porque ya no depende de mí.

- **¿Cuáles son las tendencias futuras que creen que influirán en la comunicación deportiva?**

Lo audiovisual es el presente y el futuro. Tenemos que aportar contenido fácil de consumir, rápido y sin larga duración. A partir de ahí ser lo más creativo posible.

- **En su opinión, ¿qué elementos son esenciales para un plan de comunicación exitoso en un club deportivo?**

Que el equipo vaya bien será lo primero. Se debe asumir. Lo que se debe hacer es que el éxito no se mida tanto en números sino en darle una identidad muy clara a tu equipo en RRSS por el tono o tipo de publicaciones que realizas. Hay varios casos exitosos como Baskonia en ACB que está generando contenidos distintos. Lo mismo San Pablo Burgos que era un club que daba un toque humorístico que les hacía diferentes y generaba engagement muy positivo.

- **¿Cree que podrían trasladarse a un club amateur?**

Sí, especialmente esto último. Sin presupuesto también se puede hacer una buena comunicación. El tono de las publicaciones y el aportar cercanía con los protagonistas no supone una inversión económica. Es sencillo llevarlo a cabo y así se puede potenciar la comunicación externa del club. También hay que ser consciente del público objetivo al que llegamos, no podemos obsesionarnos.

9.2. Apéndice B: Cuestionario a Rubén García Bielsa, miembro del departamento de comunicación del Real Zaragoza

- **En primer lugar, ¿cuál es su trabajo en el Real Zaragoza?**
Editor de vídeos del Andorra C.F. y uno de los Community Managers del Real Zaragoza.
- **¿Qué experiencia previa tiene en medios de comunicación o en cargos de comunicación corporativa o Social Media?**
Hasta ahora había sido periodista de redacción, este trabajo es el primero como Social Media, en parte porque considero que es un oficio todavía bastante nuevo en el que muchos estamos a tiempo de incorporarnos.
- **¿Tiene el Real Zaragoza un plan de comunicación formalmente establecido?**
Sí, tenemos una idea de cómo comunicar que fluye como un árbol, desde el DirCom hasta todos los empleados del departamento. Aunque todo está sujeto a cambios, esta temporada 2023/24 hemos creado mucho contenido humano, con entrevistas a socios antiguos o a personas que viven el club como su pasión. Queremos que se sientan cerca del escudo y nosotros de ellos.
- **¿Cuáles son los objetivos principales?**
Conectar con el aficionado, que se sientan cerca del club de su vida.
- **¿Quién es el público objetivo de sus comunicaciones?**
En principio los propios aficionados blanquillos, aunque depende mucho de la plataforma; por ejemplo, en TikTok se suben vídeos con un objetivo que trasciende más allá de los aficionados del club. Es importante intentar penetrar nichos donde no se esté y crear más engagement con nuevos usuarios hacia el club que haga crecer en redes.
- **¿Considera que su público es muy exigente? ¿Por qué?**
Sí, el fútbol es pasión y debemos ser conscientes de que influimos en el estado de ánimo de la gente. Tenemos que trabajar con esa especie de presión social y estar a la altura de la exigencia que esperan y que nosotros mismos nos exigimos.
- **¿El contenido ofrecido es constante y lineal? ¿Existen altibajos?**
Es constante, todos los días se aporta contenido novedoso.
- **¿Qué canales de comunicación utiliza para llegar a sus públicos objetivos?**

Como cualquier otro club de liga profesional, se potencia la página web y todo de tipo de redes sociales, en especial Instagram, YouTube o Twitter-X.

- **¿Cuál ha sido el canal más efectivo y por qué?**

No puede responder por política del club.

- **¿Qué tipo de contenido es más frecuente en sus comunicaciones?**

No puede responder por política del club.

- **¿Cómo evalúa la efectividad de la comunicación del club?**

No puede responder por política del club.

- **¿Qué métricas utiliza?**

No puede responder por política del club.

- **¿Cuáles son los principales retos que se enfrenta diariamente en la comunicación del Real Zaragoza?**

Seguir expandiendo la marca a otros mercados internacionales y hacerla más visible en el panorama futbolístico europeo e internacional.

- **¿Qué mejoras cree que son necesarias?**

No puede responder por política del club.

- **¿Cuáles son las tendencias futuras que creen que influyen en la comunicación del club?**

Las tendencias las marcan en muchos casos el propio momento y circunstancia. Quizás un cantante se haga de repente muy famoso siendo de Zaragoza, eso puede ser un filón para colaborar con él y llegar a otros mercados que no tienen que ver con el fútbol.

- **En su opinión, ¿qué elementos son esenciales para un plan de comunicación exitoso en un club deportivo?**

Creatividad en las ideas, constancia en la ejecución, por más mínimo detalle que sea, y una adaptación rápida a las problemáticas que surjan durante la temporada, tomando decisiones coherentes con la buena imagen que se espera o se da por hecho de un club.

- **¿Cree que podrían trasladarse a un club amateur?**

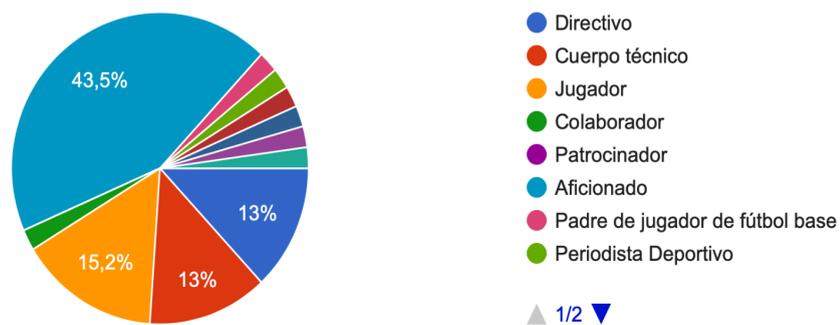
Obviamente influye el apartado económico, pero un club amateur puede realizar cosas interesantes si se pone un mínimo de interés en el día día del club y enfatiza los partidos o momentos importantes de la temporada. Un ejemplo claro es "Mineros Blancos" del Andorra CF, que son unos adolescentes del pueblo que intentar aportar información relevante del club por su cuenta y de la manera más creativa que sus conocimientos incipientes les permiten. Algo similar pero desde las redes oficiales de

la entidad dan un salto increíble de profesionalidad sin gran inversión económica. Lo positivo de esta área comunicativa es que es muy emergente, es una especie de ola que está empezando a formarse. Este 2024 es un buen momento para que cualquier club de cualquier categoría la surfee y empiece a crear contenido próximo con su afición.

9.3. Apéndice C: Encuesta sobre la comunicación interna y externa del club a la junta y aficionados del Alcañiz C.F.

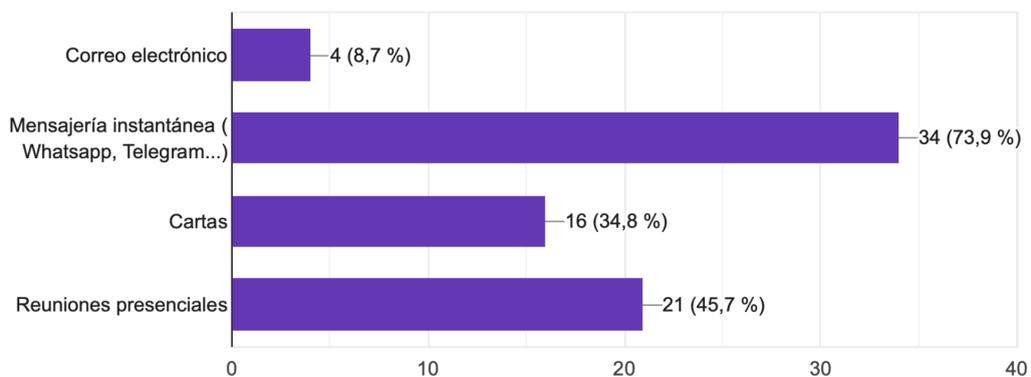
¿Cuál es su rol dentro del Alcañiz C.F. ?

46 respuestas



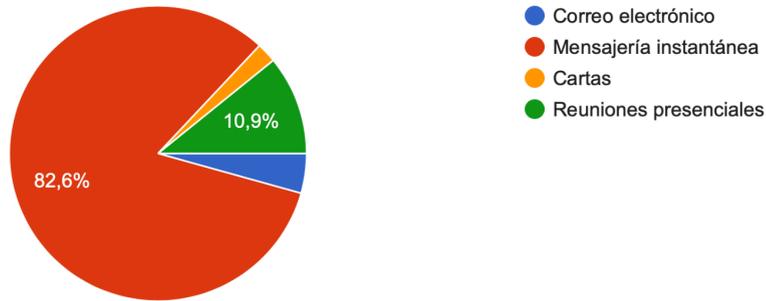
¿Qué canales de comunicación utiliza el club para comunicarse internamente? (Seleccione todos los que apliquen)

46 respuestas



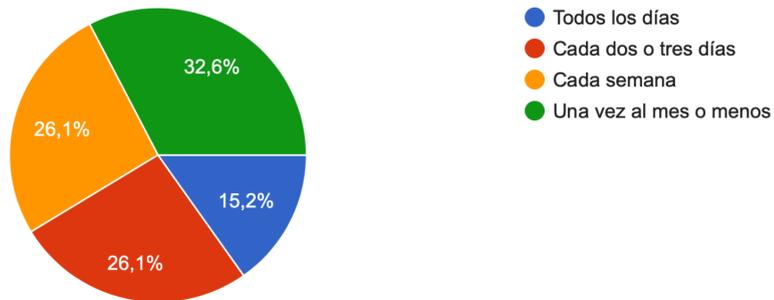
De las anteriores... ¿Cuál considera más práctica? *Elige 1*

46 respuestas



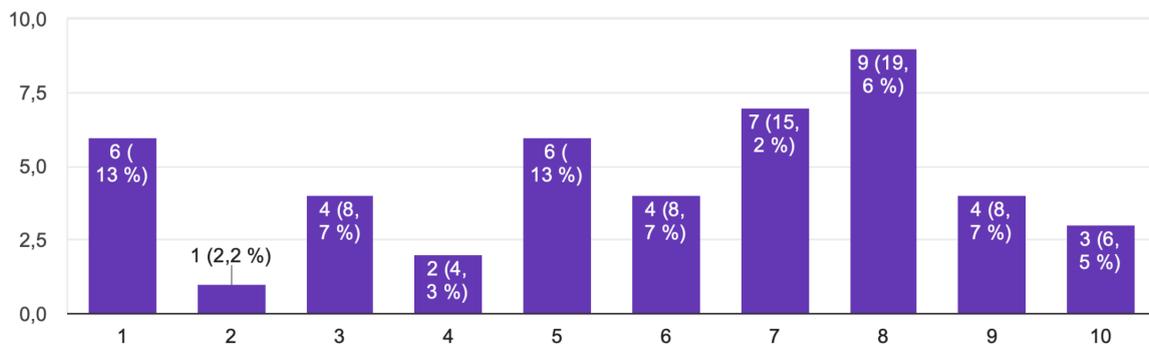
¿Con qué frecuencia recibe información relevante del club?

46 respuestas



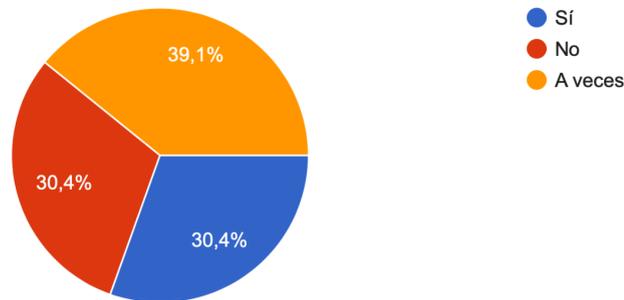
¿Cómo califica la comunicación interna del club?

46 respuestas



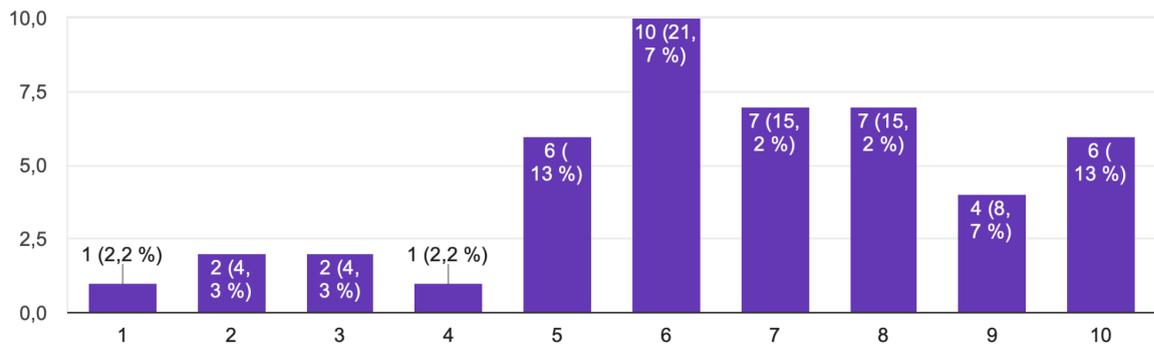
¿Siente que la información que proporciona el club por su canal interno es suficiente?

46 respuestas



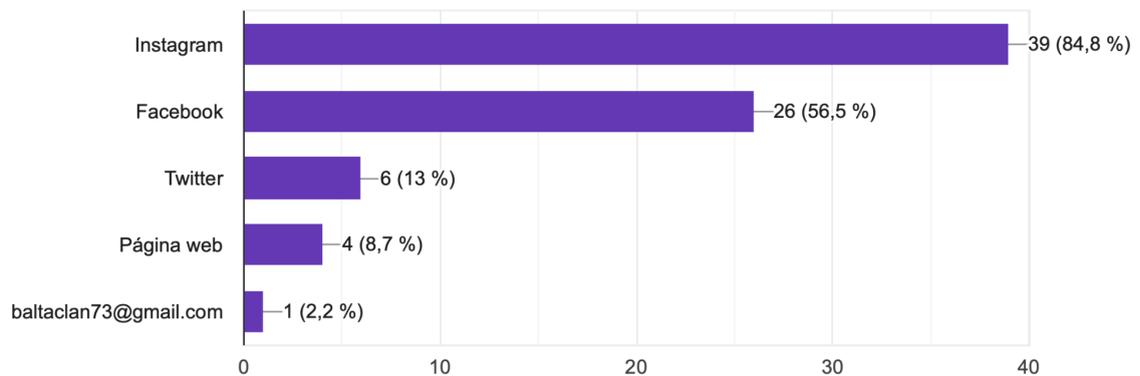
¿Cómo calificaría la presencia del Alcañiz C.F. en redes sociales?

46 respuestas



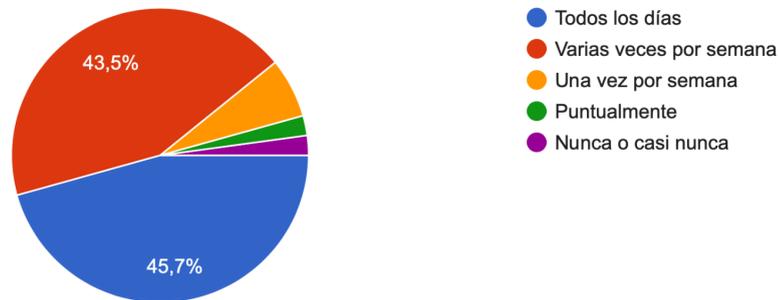
¿Qué redes sociales utiliza para seguir las actividades del club? (Seleccione todas las que apliquen)

46 respuestas



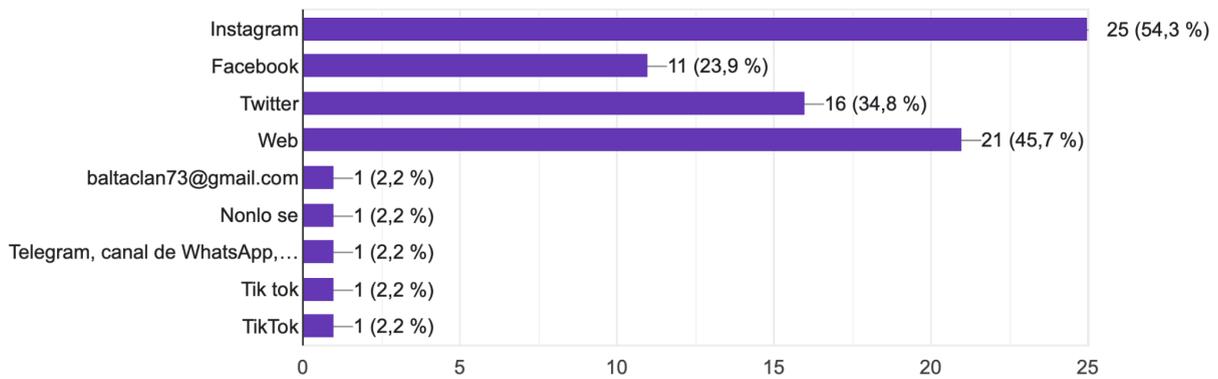
¿Con qué frecuencia sigue las publicaciones del club en redes sociales?

46 respuestas



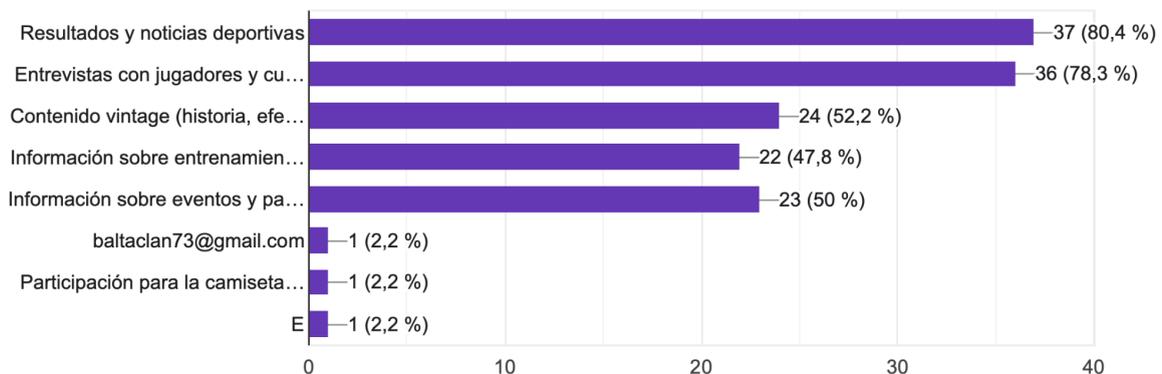
¿En qué red social cree que el Alcañiz C.F. podría mejorar su presencia a nivel de comunicación?

46 respuestas



¿Qué tipo de contenido le gustaría ver más en las redes sociales del club? (Seleccione todos los que apliquen)

46 respuestas



¿Cómo valora el trato del club a sus patrocinadores a través de las redes sociales?

46 respuestas

